القيادة الإدارية
والتمكين الإداري



د.طارق عبد الرؤوف عاصم

د.إيهاب عيسي المصري

المكتب العربي للمعارف

القيادة الإدارية والتمكين الإداري

عنوان الكتاب : القيادة الإدارية والتمكين الإداري
اسم المؤلف : طارق عبد الرؤوف عاصم ود. إيهاب عيسى المصري
تصميم الغلاف : عمرو حمدي

الناشر
المكتب العربي للمعارف
٢٦ شارع حسين خضر من شارع عبد العزيز فهمي
ميدان هليوبوليس – مصر الجديدة – القاهرة
تليفون/ فاكس: ٢٦٤٢٣١١٠-٠١٢٨٣٣٢٢٢٧٣
بريد إلكتروني : Malghaly@yahoo.com

الطبعة الأولى ٢٠١٨

رقم الإيداع : ٢٦٦١٧ /٢٠١٧
الترقيم الدولي : I.S.B.N.978-977-812-192-6

القيادة الإدارية والتمكين الإداري

دكتور / طارق عبد الرؤوف عاصم
مستشار البعثة العلمية بالأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات

دكتور / إيهاب عيسي المصري
رئيس مجلس إدارة الأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات

الناشر
المكتب العربي للمعارف

إهداء

إلي روح ابنتي الغالية (ميار)
تغمدها الله بواسع رحمته وأدخلها فسيح جناته
إلي أعز وأغلي ما عندي في الدنيا إلي إبنائي
(عبد الرؤوف – محمد)

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي سيدنا محمد صلي الله عليه وعلي آله والصحابة أجمعين.

أما بعد،،،

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماما بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغيرات الذي يحبط بها وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة علي التأثير في سلوكه المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويمكن النظر إلي القيادة علي أنها فن التأثير في الآخرين وأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأن القيادة عملية تنطوي علي عدد من الخطوات والإجراءات والأساليب والمهارات المركبة والمتشابكة التي تعضد بعضها بعضا كما أن القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوي أدائه إلي مستويات أعلي وبناء شخصيته بحيث يتعدي حدوده العادية.

كما تعد القيادة الإبداعية إحدي الركائن الأساسية لنجاح ويتمني أي منظمة مهما كان مجال عملها وهي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وللقيادة دور كبير في بناء الجماعات المختلفة فالقائد يلعب دور بالغ الأهمية في تماسك الجماعة وقد لا يستخدم القائد أسلوبا واحدا ولا يحيد عنه بل قد يكون للقائد عدة أساليب ومع ذلك لابد أن يكون هناك أسلوبا تغلب علي سلوكه معظم الوقت وهو الذي يتحدد علي أساسه نمطه القيادي.

ويأتي التمكين للعاملين كأحد العوامل الداخلية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي علي أن مصطلح التمكين يعد مصطلحا من المصطلحات حديث النشأة في أدبيات الإدارة كما يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسئولية بالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

وقد اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية علي إدارة الموارد البشرية إذ يمثل التمكين الإداري أهمية العمليات الإدارية المعاصرة في ظل تلك التطورات الاقتصادية والسياسية.

كما أن التمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي علي إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

كما يشكل الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين عنصرا أساسيا للمؤسسات والمنظمات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة كما أن الإدارات العليا وخاصة في الدول النامية مازالت تعتقد بأن التمكين الإداري للعاملين سيكون علي حساب نفوذها وسلطتها.

الفصل الأول

القيادة

(مفهومها – أنواعها – نظرياتها)

مقدمة

أولاً: مفهوم القيادة

ثانياً: عناصر القيادة

ثالثاً: أنواع القيادة

رابعاً: أسلوب القيادة

خامساً: نظريات القيادة

سادساً: مهارات القيادة

مقدمة

تعتبر القيادة من أكثر العمليات الخارجية ذات تأثير عالي إذ تعد محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فهي تتفاعل مع دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل ولذلك تحتاج المنظمات علي اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلي قيادات إدارية يتحملون المسئولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات الفعالة فإنه يتعذر عليها استغلال مواردها البشرية الاستغلال الأمثل بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحها.

وقد تغيرت نظرة القيادة الإدارية إلي المورد البشري مع تطور البحوث التنظيمية وتزايد التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلي النظر إلي العنصر البشري كرأس مال فكري ينبغي تحفيزه وتنميته والمحافظة عليه لأنه عنصر حاسم في تحديد الفعالية فالنظرة إلي العامل كمورد غير محدود ويمكن تحفيزه بوسائل مادية أو اقتصادية نظرة ساذجة.

وفي هذا السياق يجب علي القادة الاهتمام بمشاعر اتباعهم وحاجاتهم الداخلية أكثر مما يهتمون بتوفير التجهيزات والمعدات المادية لأن في ذلك الضمان الأكيد لتحريك سلوك هؤلاء الاتباع نحو تحقيق الأهداف المسيطرة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقل وقت ممكن ولعل أحد أهم هذه المشاعر الداخلية التي لها تأثيرها علي سلوك الأفراد ومردودهم والتي ينبغي أن تلاقي اهتماما كبيرا من طرف الرؤساء والمشرفين.

؛وقد أنصبت الأدبيات بشكل متزايد في محاولات لتحديد خصائص وسمات القائد الفعال الذي يعتبر الأساس في التأثير علي دافعية العاملين واختلافات الرؤي باختلاف زاوية النظر والمتتبع لأدب القيادة الإدارية في الآونة الأخيرة لابد وأن يلحظ أن الأبحاث التي تمت في هذه المجال قد انتقلت من نماذج القيادة التقليدية التبادلية إلي التركيز علي ضرب جديد من نظريات القيادة عرفت بالقيادة التحويلية والتي

حظيت بكم هائل من الدراسات يفوق ما حظيت به أية نظرية أخري من نظريات القيادة.

أولاً: مفهوم القيادة

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماما بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتسم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغير الذي يحيط بها وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة علي التأثير في سلوك المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة.

ومع الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها فقد تباينت التعريفات التي قدمها العلماء والرواد تبعا للمنظور أو المدخل الذي تأثر به كل منهم فمنهم من عرف القيادة اعتمادا علي مواصفات القائد ومنهم من عرفها بناء علي سلوك القائد ومنهم من عرفها بناء علي النتائج.

ويمكن النظر إلي القيادة علي أنها فن التأثير في الآخرين.

وفي هذا السياق يعرف فرانك وزملاؤه (Franketal) القيادة بأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمتاز هذا التعريف بالانجاز وبتأكيد أن القيادة عملية تنطوي علي عدد من الخطوات والإجراءات والأساليب والمهارات المركبة والمتشابكة التي تعضد بعضها بعضا كما يتصف هذا التعريف بأنه لا يحصر القيادة علي أولئ: الذين يشغلون وظائف عليا في التنظيم بمعني أنه تعريف واسع يشمل القادة غير الرسميين في المنظمة فمن المسلم به أن هناك أفرادا من كل تنظيم تقريبا قادرين علي التأثير في سلوك الآخرين وأن لم تستند إليهم وظائف مهمة في التنظيم.

ثانياً: عناصر القيادة

ومن خلال التعريف السابق يمكن استخلاص عناصر القيادة الثلاثة وهى:

١- القائد وهو الشخص الذي يعول عليه في توجيه سلوك الآخرين.

٢- مجموعة من التابعين.

٣- هدف مشترك تسعي الجماعة إلي تحقيقه.

وتعد العناصر الثلاثة السابقة عناصر ضرورية ولا يمكن تصور قيادة في ظل افتقاد عنصر أو أكثر منها.

كما تعرف القيادة بأنها هي القدرة علي التزثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنشأة من خلال سيطرة القائد علي أنشطة العاملين وذلك لتحقيق هدف معين وفي ظل ظروف محددة.

ولا يكفي أن يمتلك الإنسان المال أو القوة ليصبح قائدا فالقادة الحقيقيون هم الذين يشعر نحوهم العاملين بالامتنان نظرا لأنهم يملكون الشجاعة لخدمة الآخرين في الظروف التي يتجنبها بعض الناس أو التي لا يستطيعون التعامل معها.

كما يعرف تيد (Tead) القيادة بأنها القدرة علي التزثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه.

كما يعرف كونتر وأودنل القيادة بأنها (القدرة علي إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف).

كما يعرف (هايمان وهيجرت) القيادة بأنها (القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير علي أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم).

ويقول بيتر دركر (أن القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوي أدائه إلي مستويات أعلي وبناء شخصيته بحيث يتعدي حدوده العادية).

ويعرف أيضا (كيلي ولازر) القيادة بأنها (عملية التأثير علي نشاط الأفراد في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها).

ثانياً: أنواع القيادة

تتمثل أنواع القيادة في الأنواع التالية:

أ-القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطانه ومسئولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ب-القيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوي الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبة القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته علي التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة علي الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا هذين النوعين من القيادة لا غني عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

رابعاً: أسلوب القيادة

يري فيدلر (Fledler) أنه يمكن تقسيم أسلوب القيادة إلي نوعين هما:

١- القيادة التي تهتم بالإنتاج في علاقتها بالعاملين.

٢- القيادة التي تهتم بالعلاقات الشخصية في علاقتها بالعاملين.

كما يري أن أسلوب القيادة يعد خاصية ثابتة في شخصية القائد ويمكن تحديد كل أسلوب منها فيما يلى:

أ- القادة الذين تندفعون نحو الواجب وإنجازه:

وهؤلاء يهتمون بالعمل في المقام الأول ويشعرون بالسرور عندما يكون العمل وظروفه تحت سيطرته ويستخدمون العقاب عندما يقل تحكمهم في مواقف العمل ويحصلون علي إشباع أكبر عندما ينجزون العمل فيشعرون بتقديرهم بذواتهم من الانجاز الملموس وليس من رأي الآخرين فيهم.

ب- القادة الذين تندفعون نحو العلاقات مع الآخرين:

وهؤلاء يتمون في المقام الأول بالعلاقات الشخصية مع الاتباع أو العاملين ويحصلون علي إشباع أكبر من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين وليس من العمل.

ويري رايس أن المسح الحديث لبحوث القيادة يشير إلي أن نموذج فيدلر لأسلوب القيادة يعد من أبرز النماذج المعاصرة لدراسة القيادة في التنظيم.

وأن هناك الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة.

هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في اختيار نوع الأسلوب القيادي الذي يمكن اتباعه ومن هذه الاعتبارات:

أ- عامل السن:

فقد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الترسلي الذي يقوم علي حرية العمل مع الشخص البالغ بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أو الستلطي أنسب لصغار السن.

ب-عامل الجنس:

تميل النساء عادة باستثناء بعض الحالات إلي الأسلوب الأوتوقراطي بينما يكون الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي أجدي مع الرجال.

ج- عامل الخبرة:

من الأفضل أن يتيح القائد أسلوب القيادة الديمقراطية أو الترسلية مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال العمل في حين أن الأسلوب الأوتوقراطي قد يكون أفضل مع الأفراد حديثي العهد بالعمل.

د- عامل الشخصية:

يتفاوت الناس في شخصيتهم فمن الناس من يجدي معه الأسلوب الديمقراطي كالشخص المتعاون ذوي التفكير الجماعي وآخر لا يصلحه إلا الأسلوب الأتوقراطي كالشخص العدواني والمغرور.

وقد يكون الأسلوب الترسلي أفضل من الشخصيات ذات النزعة الفردية الذين يحبون العمل بمفردهم ويكونون منتجين إذا تركت لهم الحرية في العمل ويقل إنتاجهم أو يتلاشي إذا أرغموا علي العمل وسط فريق جماعة ومن هذه الشخصيات أيضا الميالون إلي العزلة الاجتماعية أو الإنطوائيون والذين يكرهون الاتصال بالغير.

خامساً: نظريات القيادة

إن وصول القوة للمركز القيادي في أي جماعة لا يعزو للصدفة في غالب الأحيان بل يعود لأشياء متعلقة بالقائد ذاته وبالمواقف المساعدة وبالجماعة أيضا فالشخص الذي تكون مشاركته إيجابية في جماعته من المرجح أن يصبح قائدا أكثر من غيره كذلك فالشخص الذي يتمتع بقدر عال من المعرفة والذكاء والمهارة يكون مؤهلا أكثر من غيره لشكل مركز القيادة كذلك تسهم الطلاقة اللفظية التي فيمتع بها قوة الفرد في زيادة احتمالية بروزة كقائد.

دارت الأفكار الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إحراز القيادة فتم ربط القيادة بإمكانيات وقوي وقدرات خاصة للقائد لا تتوافر في أفراد الجماعة الآخرين مثل الفراسة أو الحدس والقدرة علي اتخاذ القرارات الصحيحة وغير ذلك من الصفات المميزة إلا أن بعد ذلك قد ظهرت تفسيرات ورؤي أكثر منطقية.

ومن أهم تلك النظريات التي تناولت القيادة ما يلى:

١- نظرية السمات

تقوم هذه النظرية علي افتراض أن هناك خصائص وسمات شخصية معينة يجب أن تتوافر لدي الشخص ويتميز بها في حياته حتي يصبح قائدا.

هذا وقد أجريت بعض الدراسات لمعرفة خصائص وسمات الشخصية التي تميز القائد غير أن هذه الدراسات لم تستطع تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين وغير الناجحين لأن مجموعة السمات قد تشخص من هو القائد ولكنها لا تحدد النمط السلوكي الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك التابعين له.

وتعتمد نظرية السمات في دراسة القيادة علي فكرة أساسية تتمثل في أن القادة لديهم خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم في ذات الوقت لأن يكونوا من القادة فالفرد يصبح قائدا عندما يريد ومتي كانت لديه القدرة والمثابرة وهكذا

فإن القادة يصبحون قادة لأن لديهم القدرة علي ذلك ولديهم خصائصهم الشخصية المرتبطة بمتطلبات القيادة.

وكان من أهم تلك الخصائص والمتطلبات ما يلى:

أ-الذكاء

حيث إن السلوك الفردي والجماعي هو في غالبية الأمر حل للمشكلات ونظرا لأن وجود مشكلة اجتماعية تتطلب الحل هو أفضل العوامل اللازمة لقيام القيادة فليس من الغريب إذن يكون الذكاء أحد العوامل المهمة في القيادة علي ألا تكون الفجوة واسعة بين ذكاء القائد وذكاء أفراد الجماعة لأن تلك الفجوة قد تقلل من احتمال توضيح وتوحيد الهدف بين القائد من جهة وأفراد جماعته من جهة أخرى.

ب-السمات الاجتماعية:

فالقادة في الغالب يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميل للانبساطية وبث روح الفكاهة والمرح بين أفراد الجماعة وأقدر علي مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم والقائد هو أكثر أعضاء الجماعة ميلا للإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي وهو الأقدر علي خلق روح معنوية عالية في جماعته والإبداع في لم شملها والإبقاء عليها.

ج- السمات الجسمية

نري تلك النظرة القائد كفرد أطول قامة وأثقل وزنا من أفراد الجماعة وأميل إلي أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطا منهم.

د- السمات الانفعالية

ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة علي ضبطها لأن الشخص الذي يثق بنفسه يعطي الآخرين الانطباع بأنه قوي وماهر قادر وغير ذلك من السمات والصفات التي تمكنه من الإسهام في حل مشكلات جماعته.

هـ- السمات العقلية المعرفية

علاوة علي ارتفاع ذكاء القائد بصورة متميزة أيضا لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة يكون متميزا ثقافيا ومعرفة عن الاتباع علاوة علي تميزه بسعة الأفق وبعد النظر ونفاذ البصيرة والقدرة علي التنبوء بالمفاجآت والاستعداد بها وحسن التصرف في مواجهتها.

وهذه النظرية تركز علي الخصائص الشخصية للقائد والقيم والطباع التي تميزه عن غيره وهى:

١- الذكاء.

٢- النضوج الاجتماعي وسعة الأفق.

٣- ذاتية الدوافع والاهتمام والانجاز.

٤- الاتجاهات التي تراعي العلاقات الإنسانية.

٥- نظرية الرجل العظيم

وهي من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتي كان من أهم دعائها فرانسيس جالتون حيث قدم كثير من البيانات الوراثية والإحصائية التي تؤيد نظريته وبسبب تصادف صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات فقد سادت تلك النظرية غير المتخصصين لفترة من الزمن إلا أن تلك النظرية قد وجت إليها بعض النقد لأن القائد الذي ينجح في جماعة معينة يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق ببناء ونظام كل جماعة علي حدة والقائد لا يستطيع أن يغير في جماعة معينة إذا لم يكن لديها قبولا أو استعدادا لهذه التغيرات.

الرجال يظهرون في المجتمع لما يملكونه من قدرات ومواهب عظيمة ونادرة تجعل منهم قادة فكل قائد عنده صفات معينة وهذه الصفات يطلق عليها الصفات القيادية وهي تتأثر بسلوك معين نتيجة نشاط الفرد حيث يولد الفرد وعنده نوعان من السلوك.

أ- سلوك ذاتى:

بمعني اعتماد الفرد علي الأخذ فقط.

ب-سلوك اجتماعى

بمعني اعتماد الفرد علي الأخذ والعطاء.

١- صفات الرجل العظيم:

الذكاء وهو موروث ولا يقصد به الذكاء الخارق ولكن لديه القدرة علي التصرف والاستفادة من الخبرات السابقة واتخاذ القرار السليم للمستقبل.

٢- والذكاء القيادي له شقين هما:

أ-قدرة الشخص علي التفكير السليم حيث يستفيد من تجربته السابقة فهو يتأمل المواقف المختلفة والحلول لهذه المواقف ثم اختياره للحل السليم إذ أن القدرة علي التخيل والدراسة ضرورية.

ب-روح المرح وهي ضرورية للقائد وهو من الصفات الموروثة وتمتعه بنشاط وقوة أعصاب ويمكن تنمية ذلك بممارسة الرياضة والتدريب.

ومن هنا نجد أن القائد شخص موهوب ذو قدرات قيادية متميزة أنعم بها الخالق سبحانه وتعالي عليه.

ت-أما ما يؤخذ علي هذه النظرية فهو:

١- هناك صفات قيادية يمكن اكتسابها بالتمرين والتدريب والممارسة.

٢- إن قيادة شخص معين لجماعة لا تتوقف علي شخصية القائد فقط بل أيضا تتوقف علي قبول أفراد الجماعة لهذا القائد.

٣- إن الموقف نفسه له دور في صنع القادة وفي صفتهم وفي تنمية خبراتهم ومواهبهم.

٣- النظرية الوظيفية:

القيادة هنا وظيفة أي أنها ممارسة الوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها وينظر هنا للقيادة علي أنها وظيفة تنظيمية.

وفي ضوء تلك النظرية فإن القيادة هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها وهي الأعمال التي تسمي بالوظائف الاجتماعية أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة وحفظ تماسكها.

فالقيادة إذن قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى.

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلى:

١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدي والتي تنشد الجماعة تحقيقها.

٢- وضع السياسة فالقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من مصادر ثلاثة:

أ-مصادر فوقية من السلطات العليا كما في الجماعات العسكرية.

ب-مصادر تحتية تنبع من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوقه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع السياسة.

٣- الأيديولوجية حيث ينظر القائد علي أنه أيديولوجي عقائدي فهو يعمل في كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة.

٤- الخبرة حيث ينظر القائد كخبير وكمصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

٥- الإدارة والتنفيذ من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة علاوة علي مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلي الوظائف التالية فالقائد من وجهة النظر الوظيفية يمثل الحكم والوساطة فيما ينشب من صراعات داخل الجماعة وأيضا القائد هو مصدر للثواب

والعقاب داخل الجماعة بهدف الحفاظ علي النظام والضبط والربط داخلها علاوة علي كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمزا للجماعة.

٤- النظرية التفاعلية

تبني تلك النظرية علي أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهى:

أ- القائد وشخصية ونشاطه في الجماعة.

ب-الاتباع واتجاهاتهم ومشكلاتهم وحاجاتهم.

ت-الجماعة نفسها من حيث البناء والعلاقات والتفاعلات بين أعضائها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها وغير ذلك.

ث-المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتعتمد تلك النظرية علي تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة وعلي إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الاتباع له وإدراته لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والاتباع لكل من الجماعة والموقف.

وهكذا تقوم النظرية التفاعلية علي النظر للقيادة علي أنها عملية تفاعل اجتماعي فالقائد هو عضو أصيل في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.

وتغير هذه النظرية خليطا مركبا من النظريات السابقة حيث إنها تقوم علي التفاعل بين القائد وبين التابعين في ظل مواقف قيادية علمية محددة وتتميز بالشمول لمفهوم القيادة والعوامل المحدد لها.

ونظرية التفاعل تري القيادة علي أنها خلاصة ونتيجة التفاعل بين كل من:

١- خصائص القائد.

٢- خصائص التابعين وحاجاتهم.

٣- المواقف التي تمارس فيها القيادة.

٤- طبيعة العمل والمناخ السائد في المنشأة.

٥- نظرية ليكرت والأنظمة الأربعة.

ليكربت (Likert) هو عالم نفسي اجتماعي هدفت دراساته إلي وجود علاقة قوية بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة في المنظمة أي أن الأداء المتدني في المنظمة يرجع إلي نوع الإشراف والقيادة فالمنظمات ذات الإنتاج الضعيف دائماً تكن تحت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة ويهتمون بالوظيفة دون غيرها إذ انهم يفرقون علي مرؤوسيهم إتباع إجراءات وأساليب مقننة للأداء ثم يحددون مستويات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية علي الطريقة التيلورية فهم يهتمون بتقسيم الوظيفة أو العملية إلي أجزاء صغيرة ثم يختارون مستخدمين لأدائها ويدربونهم عليها ثم يمارسون عليهم شتي الضغوط لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.

وأشارت دراساته أيضا إلي أن المشرفين الناجحين هم الذين يركزون علي الجانب الإنساني أي الذين يمارسون إشرافا عاما بعيدا عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالا رحبا للابداع والابتكار.

لقد درس ليكرت (Likert) سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الانتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيرا في شئون العمال.

وتوصيل ليكرت (Likert) من خلال هذه المشاهدات إلي استنتاج مفداه أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية لقد أوضح ليكرت

(Likert) أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي علي الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيهم في قيادة مرؤوسيهم.

٥- النظريات السلوكية

يعتقد العلماء والباحثون أنه نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث نظرية السمات في القيادة الإدارية وما تلاها من تركز علي سمات القائد وخصائصه الشخصية أصبح التوجه نحو دراسة السلوك القائد الإداري والاهتمام بالجانب الإداري بالجانب السلوكي في دراسات علماء النفس.

٦- نظرية الخط المستمر في القيادة

وضع هذه النظرية تمبيوم سميدت ١٩٨٥ (Tamebun & Schmidt) إذ قاما بتصنيف أنماط السلوك الإداري بالاعتماد علي عاملين أساسيين هما:

١- مدي استخدام السلطة من قبل القائد.

٢- مدي الحرية المسموح لها في عملية صنع القرار.

٣- وأنه توجد هناك بدائل كثيرة للقائد تتدرج علي خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدي الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه.

قام هاوس (House) بتطوير نموطج طريق الهدف في القيادات الإدارية وذلك اعتمادا علي نموذج فروم في الدوافع إن تربط هذه النظرية بين دوافع الأفراد للإنتاج وبين إدراكهم أن العمل يشبع حاجاتهم إذ أن السلوك القيادي هو الذي يربط بين أنواع المكافآت وبين الدوافع والأداء والرضا عن العمل.

٧- النظرية الموقفية

أدي عدم اتفاق النتائج البحثية في نظرية السمات ببعض الباحثين إلي دراسة تأثير العوامل الموقفية علي تشكيل وظهور القادة حيث يري هؤلاء أن وظائف القيادة والسلوك المعبر عنها والتي يقوم بها الفرد في موقف معين علي أنها هي القيادة حيث تشير تلك النظرية إلي أن عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من

القيام بالوظائف ومن المعروف أن الشخص الذي يكون قائدا في موقف قد لا يصلح بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر فقد يصلح الفرد لقيادة جماعة ما في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم.

ونري تلك النظرية الموقفية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية فالقادة في مجال الفكر والمخترعين الأوائل لو كانا قد ظهر في القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العلمي مناسبا ويمهد الطريق بظهور عبقرياتهم من أمثال إديسون مخترع الفوتوغراف وفورد مخترع السيارة لما تتيسر لهما تبوء المكان الذي اختلاه حين مهد التقدم العلمي لظهور هذه العبقرية.

٨- نظرية حاجات التابعين

تقوم هذه النظرية علي فكرة أن فاعلية القائد في التزثير علي متغيرات الرضا والأداء تتوقف علي المحتوي التدعيمي الذي يتضمنه سلوك القائد تجاه مرؤوسيه.

سادساً: مهارات القيادة

تدرك المؤسسات اليوم أهمية المهارات القيادية باعتبارها الركيزة الأساسية في تحسين خدماتها وبالتالي فهي تسعي لتمتلك أكبر قدر من المهارات العصرية من خلال تدريب أفرادها ليسهل عليهم التعامل مع متغيرات العصر وبهذا يتحقق هدفها لتصبح من المؤسسات الزائدة في جميع المجالات.

إن نجاح القائد يتوقف كلية علي المهارات التي يمتلكها هذه الأخيرة تعتبر إحدي أهم مقومات الأساسية لممارسة مهنة معينة.

وتعرف المهارات القيادية بأنها تلك الإمكانيات والقدرات الموجودة لدي الشخص والتي تجعله مؤهلا للقيام بعمل ما يتم الحصول عليها والتي تجعله مؤهلا للقيام بعمل ما يتم الحصول عليها عن طريق عوامل وراثية أي موجودة بالأساس أو عن طريق عوامل مكتسبة تؤدي إلي خلق المهارات أو تنميتها بالتعلم والتدريب.

في حين تعرف المهارات القيادية بأنها قدرة القائد علي فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده بالإضافة إلي معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين إذا أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

مصدر المهارة القيادية قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم يبقي تأثيرها أقل في تكوين القائد الناجح وقد يكون مصدرها البيئة مكتبة وما توفره من تعليم وتدريب ولكن لكي يكسب القائد تلك المهارات اللازمة لنجاحه فلابد أن يكون لديه الحد المعقول من المهارات الفطرية التي تسمح له باكتساب المهارات اللازمة لقيادة مجموعة العمل.

هذا وتتناسب تشكيلة المزيج الملائم المهارات اللازمة للقائد مع طبيعة العمل الذي يقوم به ومستواه التنظيمي والظروف التي يعمل فيها.

ولقد شهدت الإدارة التربوية اتجاهات جديدة في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين فلقد أصبح محور العمل في الإدارة التكامل والتصور وتحسين العملية التربوية لتحقيق النمو المتكامل ولكن ينهض القائد التربوي بالأعمال المنوطة به علي الوجه الأكمل يحتاج إلي مجموعة من المهارات الأساسية وهى:

(المهارات الفكرية – المهارات الفنية – المهارات الإنسانية – المهارات الإدراكية – المهارات الفكرية) والتي تشكل إطار مرجعيا لازما لنجاح تفاعل القائد.

المقصود بالمهارة بأنها الوصول بالعمل إلي درجة من الاتقان تيسر علي صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت بأقل ما يمكن من الجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطار.

وبمعني آخر تعرف المهارة بأنها أداء العمل باتقان مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف ومع مراعاة عوامل الأمن والسلامة.

وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل علي تنمية المهارة باستمرار إلي أن تصل إلي حد معين ثم تتوقف عن النمو وتستمر علي ذلك فترة قد تقصر أو تطول وتختلف باختلاف الأشخاص ثم تبدأ في الانحدار بسبب عوامل ومتغيرات عدة.

١ – المهارات الذاتية:

تشمل بعصر السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصيات الأفراد ليصبحوا قادة مثل:

١- السمات الشخصية.

٢- القدرات العقلية.

٣- المبادأة.

٤- الابتكار.

٥- ضبط النفس.

فالسمات الجسدية تمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة علي التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشبع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والقوة البدنية والعصبية ترتبط بالصحة الجيدة وتوافرها ضروري لدي القائد لأن طبيعة عمله الشاق تتطلب جهدا ومركزا شاقا كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات وهذا يتطلب صحة نفسية جيدة لاستخدام هذه الطاقة بحكمة وردية.

وكذلك القدرات العقلية فهي مهمة حيث إنها تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية والاعتقادات الأساسية لدي الفرد فالذكاء من أهم القرارات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

١- القدرة علي التصوير.

٢- التمتع بروح المرح والدعابة.

التي يجعل من القائد بعيدا عن التزمت والتي تساعده علي إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه بحيث تمكنه من التأثير فيهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به وتخلق لديهم الاحساس بعدم وجود اجتماعي بينهم.

وفيما يتعلق بالمبادأة والابتكار فتعني الميل الذي يدفع الفرد إلي المبادرة بتقديم مقترحات والعمل قبل الغير.

وترتبط بالمبادأة والابتكار سمات رئيسية أخري مثل الشجاعة والقدرة علي الحسم وسرعة التصرف والقدرة علي توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

أما فيما يختص بالقدرة علي ضبط النفس فتعني الاتزان وضبط الانفعالات ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية وتعني أيضا القدرة علي إدارة الفرد لنفسه

قبل إدارة الآخرين ويتطلب ضبط النفس مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بالهدوء والسيطرة علي الأعصاب.

٢- المهارات الفنية:

تتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في المجال المتخصص ويتم تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مخصصة خصيصا لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وبعناية تشتمل تعريفهم كمسافات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفايتهم فيها.

ويتضح من ذلك أن هناك ترابط بين المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة والحقائق والمفاهيم العلمية ولابد من رجل الإدارة العمل باستمرار علي تنمية المهارات الفنية لديه بعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وتعلمه الذاتي المستمر ويلتزم بالبرامج التدريبية التي يذهب إليها والتي تفرض عليه من قبل جهات عليا يتبع لها حتي يمتلك المهارة في التخطيط للعملية التربوية ورسم السياسات إعداد الميزانية التقديرية والفعلية تنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وعمل الخطط التطويرية بما فيها من تحسين نوعية ما يحدث في المؤسسة ربط المؤسسة وربط وتفعيل دور المؤسسة مع المجتمع المحلى:

وهناك سمات مرتبطة بالمهارات الفنية مثل:

١- الحزم.

٢- الإيمان بالهدف وتحقيقه.

٣- الفهم العميق والشامل للأمور.

٤- القدرة علي تحمل المسئولية.

٣- المهارات الإنسانية:

المقصود بالمهارات الإنسانية قدرة القائد علي أن يعمل بنجاح كعضو في مجموعة وأن يبث روح التعاون في الفريق الذي يقوده وكما أن المهارات الفنية تتعلق

أولا بالأشياء فإن المهارات الإنسانية تتعلق بالتعامل مع الناس وتتجلي هذه المهارات في الطريقة التي ينظر بها الفرد إلي رؤساته وزملائه ومرؤوسيه وفي الطريقة التي يكيف بها سلوكه وفقا لتلك النظرة.

وكذلك تعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسئول التربوي علي التعامل الفعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولي قيادته.

وكذلك تمثل المهارات الإنسانية في قدرة مدير المؤسسة علي العمل بنجاح وبث روح التعاون في نفوس العاملين معه وجعلهم ينهضون بالمسئولية الملقاة علي عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام فهي تتصل بالفهم الجيد الذات والآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة علي التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم.

ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لدي القائد التربوي زيادة وعيه بالعلاقات التي تربط المؤسسة بالمجتمع وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد لا في الذكاء فحسب بل وفي القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء.

وتتطلب المهارة الإنسانية أن يكون القائد قادرا على:

١- بناء علاقات طيبة مع العاملين.

٢- إدراكه الواعي لميول واتجاهات العاملين.

٣- فهمه لمشاعر العاملين وثقته بهم.

٤- تقبله لاقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة.

٥- إفساح المجال للعاملين لإظهار أفكارهم وابتكاراتهم.

٦- بث روح الاطمئنان وتلبية طلبات العاملين وحاجاتهم.

٤- المهارات التصورية

تتمثل المهارات التصورية في القدرة علي إدراك الموقف أو الموضوع ككل وتحليله إلي عناصره الأساسية وتحديد ما بينها من علاقات والتفكير في المستقبل

والاستعداد له فهي تتعلق بمدي كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في ايجاد حلول لها وجمع صياغة الآراء حولها وتعلق أيضا بقدرة القائد التربوي علي رؤية التربية في إطارها العام وليس النظر إليها من زاوية ضيقة أو علي مستوي نطاق المؤسسة كما تتعلق بقدرته علي إدراك شبكة العلاقات التي تربط بين وظائف مؤسسته ومكوناته الفرعية.

وبالإضافة إلي هذه المهارات يحتاج القائد الإداري المبدع إلي جملة مهارات بجملها فيما يلى:

٨- المهارات النفسية: وتتفرع إلى:

١- الشخصية:

إذ يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام وتقم مكونات الشخصية النواحي الجسمية والعقلية والمزاجية والخلقية والبيئية.

الفن الإداري يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية والنواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية بالإضافة إلي الخلقية والاجتماعية.

فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولا إلي خلق وإبراز شخصية نموذجية للقائد المبدع.

٢- الصفات: وتضم:

أ- الصفات الإنسانية

وهي القدرة علي الاقناع والتعبير عن الرأي وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة.

وبعبارة أخري يجب أن تكون لدي الإداري المبدع صفات شخصية هى:

١- الصبر.

٢- اللياقة.

٣- الثقة بالنفس وبقدرة الموظفين.

٤- التواضع.

ب-الصفات الفكرية:

التي تبين قدرة القائد المبدع علي التحليل والتفكير البناء والمرن.

أ- الصفات الفنية:

وهي القدرة علي التعبير السليم والواضح والاطلاع المستمر والقراءة الواعية والقدرة علي توضيح الأفكار واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإعاري والتقنيات الحاسوبية والقدرة علي الاخفاء.

٥- الثقة بالنفس:

لعل هذا العصر من المؤهلات الأساسية في شخصية القائد المبدع الناجح فالثقة تعنى:

١- دعما للمبادئ الإدارية والعمل الإداري.

٢- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

٣- الثقة بالآخرين

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم وعدم الشك في مبادراتهم والالتزام باحترام أفكارهم وابداعهم.

٦- الرعاية النفسية للعاملين

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الأطراف ويجسد التعاون فالتعاون مطلب يقع علي عاتق المجموعة إلا أن القائد المبدع وحده من يستطيع توفير أسسه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.

٧- تنمية الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد المبدع في غرس الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة بداية بإحساسه هو بالمسؤولية الاجتماعية تعني تأثير بعيد المدي في بيئة الشخصية

ويحمل أفكاره وجميع أهدافه وأهداف مسئوليته مما يرفع الشعور بالانتماء للمجتمع وضرورة احترام المسئولية الاجتماعية.

٨- المهارات الأخلاقية:

تضم مجموعة من السلوكيات هى:

١- الالتزام بالسلوك السوى.

٢- التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة.

٣- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية.

٤- ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة.

٥- الحفاظ علي أسرار العاملين.

٩- المهارات الثقافية:

يحتاج القائد المبدع إلي قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلي ميادين هذه الثقافات كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر علي عمل المنظمة.

إذن القائد كي يصبح مبدعا عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيده في عمله ذات العلاقة بعلم الإدارة ويتعين عليه التعود علي التثقيف الذاتي المنهجي.

١٠- المهارات القيادية:

يسعي القائد المبدع اكتشاف مواهب وطاقات الفنية والإبداعية للعاملين والعمل علي تيسير استغلالها ففي معظم الأحيان لا يكتشف العامل نفسه طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه ولكن القائد المبدع يحكم احتكاكه اليومي والمستمروالعاملين وخبرته يستطيع اكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

١١- المهارات الإدارية:

١- إدارة الاجتماعات

يدير القائد الإداري اجتماعا أو لقاء أو ندوة مع الذين يقودهم وذلك لبحث موضوع واحد أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها والتوصل إلي فهم مشترك ومن ثم اتخاذ القرار اللازم وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

٢- إدارة الوقت:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج غير أنه عنصر غير قابل للخزن فما متاح عندنا منه لا يستطيع الاحتفاظ كما أن ما معني منه لا يمكن استرجاعه ومن هنا أهمية الوقت وخصوصا للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب أما القائد المبدع فالوقت من جوهر عمله المهني.

تبين لنا أن القيادة الإدارية لها معني واسع وشامل لتشابك في مفهومها الآراء والنظريات إلا أن الصفات والمهارات القيادية الإدارية الناجحة يكاد يجمع عليها المنظرون الإداريين وهي فيما يلى:

١- قوة الشخصية المؤثرة علي الآخرين ايجابيا.

٢- العناية بالمظهر الشخصي والمظهر العام للمؤسسة.

٣- التمتع بفلسفة تربوية عميقة مع فهم واضح لطبيعة العمل التربوي.

٤- التحصيل العلمي العالي.

٥- التدريب المهني.

٦- الصحة الجسمية والعقلية والنفسية.

٧- النظرة المتفائلة.

٨- الاستقرار العاطفي.

٩- الخق العظيم والاستقامة والنزاهة والأمانة.

١٠- الروح العلمية.

١١- الشعور بالرسالة.

١٢- التقويم الذاتي.

١٣- القدرة الفكرية الفائقة.

١٤- الذكاء الاجتماعي.

١٥- سعة الاطلاع.

١٦- الحس المرهف بالآخرين.

١٧- سرعة البداهة.

١٨- حسن التصرف في المواقف المختلفة.

١٩- روح التعاون والرغبة في تطور ما لدي الآخرين أكثر من ممارسة السلطة معهم.

٢٠- الجاذبية الشخصية.

٢١- القدرة علي العمل الشاق والصبر لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢٢- الحكم السديد علي الأمور العامة.

٢٣- مهارة القيادة في تنمية البرنامج التدريبي.

٢٤- مهارة العلاقات الإنسانية.

٢٥- مهارة تنظيم العمل الجماعي.

٢٦- مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة.

٢٧- مهارة تهيئة الظروف الملائمة للعمل.

٢٨- مهارة التقويم.

٢٩- القدرة علي التجرد عند تقويم الأداء.

٣٠- مهارة التنظيم والتنسيق والجدولة.

٣١- مهارة ترتيب الأولويات.

٣٢- مهارة تقدير مستوي كفاءة العاملين.

٣٣- مهارة العمل كفريق.

٣٤- مهارة التعرف علي مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.

٣٥- مهارة التشويق وتحفيز الآخرين للعمل.

٣٦- مهارة الابتكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول.

٣٧- مهارة الانماء التربوي الإداري والفني بالنقاش الجماعي والمؤتمرات والندوات والحوار المفتوح والحلقات الدراسية والزيارات الميدانية.

٣٨- مهارة معالجة المعلومات المالية.

٣٩- مهارة الآلية الإدارية.

٤٠- الحكمة والهدوء والبعد عن الانفعالية مهما كانت الظروف صعبة.

٤١- القدرة علي التعرف علي الفروق الفردية في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات.

٤٢- القدرة علي التخطيط.

٤٣- القدرة علي اتخاذ القرار المناسب والحزم والجدية في تفنيذه.

٤٤- حزم من غير شدة ويسر ومن غير عنف.

٤٥- مشاركة العاملين في الميدان عند اتخاذ القرار.

٤٦- حسن التوقيت في اتخاذ القرار.

٤٧- معقولية القرارات وعدم تناقضها.

٤٨- حسن استخدام السلطة.

٤٩- القدرة علي المتابعة والتقويم والتوجيه والإشراف.

٥٠- الموازنة بين العلاقات الإنسانية وتنفيذ الأنظمة واللوائح.

٥١- العدالة في تطبيق النظام.

٥٢- مهارة تبادل المعلومات والاتصال.

٥٣- المناقشة والسماع لمقترحات الآخرين.

٥٤- تحليل المواقف وعدم التسرع في الحكم.

٥٥- الحرص علي البشاشة في وجوه العاملين.

٥٦- مبدأ الثواب للمحسن والعقاب للمسيء

٥٧- التطلع الدائم إلي مستقبل المؤسسة التربوية.

٥٨- تشجيع البحوث والدراسات العلمية.

تبين لنا عمق وشمولية المفهوم القيادي للعمل الإداري والذي يتضمن عناصر كثيرة متشابكة ومتداخلة مبني فعاليتها القرار السديد الذي يتطلب تنظيما سديدا ورشيدا ومعقولا في اختيار أحسن الاحتمالات الممكنة في تحقيق الأهداف المنشودة وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما علي مجموعة من الحقائق والدراسات لا علي التحيز أو التعصب أو الانفعالية أو الرأي الشخصي.

ولهذا بات من الضروري جدا استمرارية تزويد القائد الإداري بالمعلومات والبيانات والآراء المختلفة من أهل الاختصاص والمنظرين ومن الممارسين للعمل الإداري في الميدان وقد أشار سيمون إلي أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار بقوله ليست عملية الاتصال بالغة الأهمية للمؤسسة الإدارية فحسب بل إن توافر أساليب مساعدة لهذا الاتصال يحدد إلي درجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها وظائف العمل أو اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية.

إن إمكانية السماح لشخص ما يعمل قرار معين يعتمد غالبا علي مدي وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حصيف ويعتمد كذلك علي مدي وصول هذا القرار بصورة واضحة وصحيحة إلي الأفراد الذين يتأثرون به كي يحقق العناصر المستهدفة من صدوره أما القرارات التربوية الضخمة والمعقدة بدرجة كبيرة يجعل معقوليتها عملية محدودة ومن ثم تحتاج إلي متخصصين تربويين لتفسير هذه القرارات وتبسيطها للعاملين حتي لا تأول بصورة خاطئة عند محاولة فهمها.

الفصل الثانى

مؤهلات مقومات القيادة

مقدمة

أولاً: اختيار القيادة

ثانياً: مؤهلات القيادة

ثالثاً: أهمية المهارات القيادية

رابعاً: مناهج البحث في القيادة

خامساً: مقومات القيادة

سادساً: التدريب علي القيادة

سابعاً: العلاقة بين القيادة والابداع

ثامناً: أمراض القيادة

مقدمة

تعمل المنظمات الأعمال بالنظام من أجل تحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والغموض فتري بمشكلات لم تطرأ علي البال كما أن اشتداد المنافسة تجعل من المنظمة تفكر في كيفية مواصلة سيرها في ظل هذا التعقد والغموض في ضوء هذا الإدراك فإن أكثر تحدي للمنظمات عامة كانت أم خاصة يتمثل في ايجاد قيادات مبدعة تكشف أفكار جديدة أو أنماط غير مسبوقة من الأداء.

فالقيادة باختلاف ميادينها ومجال ممارستها فن إنساني بحاجة إلي مراجعة دائمة وتطوير مستمر من أجل تقديمها في صورة أكثر قدرة في انجاز المهمات الإبداعية في المنظمة فالبحث في مسألة الارتقاء القيادي إلي مستويات الإبداع وما يترتب عنه من ممارسات تنعكس مباشرة علي توفير بيئة تنظيمية محفزة علي الإبداع يتطلب تحديد سمات الانتقال من القيادة الإدارية الروتينية إلي القيادة الإبداعية.

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة وواعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوي من الانجاز وغالبا ما يعزي تقدم أية منظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها إلي كفاءة وإبداع قيادتها حيث يعد القادة المبدعين سلعة نادرة نظرا لكونها تعمل علي خلق التفاعل الايجابي والتفوق والتطور للمنظمات.

إن تعد القيادة الإبداعية إحدي الركائز الأساسية لنجاح وتميز أي منظمة مهما كان مجال عملها وهي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وهي ليست حكرا للفرد الذي يتربع علي قمة هرم المنظمة ولكنها كامنة في أي فرد ليمتلك المهارات القيادية مهما يكن موقع الشخص في المنظمة فالمؤسسة

تحتاج إلي قيادة مبدعة بدل من القيادة التقليدية والتي بدورها تحدث النمو المؤسسي والتفوق الذي يسمح للمنظمة من مواكبة كل المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

أولاً: اختيار القيادة

ينبغي الاعتماد علي أساليب علمية موضوعية لاختيار القادة من بين المتمتعين بالكفاءة من الأفراد لتبوء هذا الدور كما يفضل أن يتم الاختيار من بين الأفراد المتمتعين بالاتجاهات والميول الديمقراطية.

ويتم اختيار القائد بطريقة الاختبارات الموقفية حيث يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي معين كمناقشة موضوع ما أدخل لمشكلة معينة دون توزيع للأدوار بينهم ثم يتم ملاحظة الأفراد الأكثر مبادأة والأنشطة فكرا والأكثر تأثيرا في سلوك الآخرين فيتم اختياره كقائد وتلك الطريقة وجد أنها أفضل من اللجوء لاختبارات الشخصية وتقدير السمات.

وخلال الحرب العالمية الثانية ثم استخدام تلك الطريقة عند اختيار القادة للمهام الحربية الكبيرة مثل أعمال المخابرات حيث عاش المرشحون معا في جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة ومستمرة من رجال مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكي وقد تم تطبيق بعض الاختبارات الأخري علي الأفراد كاختبارات الاستعدادات الخاصة والمقابلات الشخصية وغير ذلك.

ثانياً: مؤهلات القيادة

للقيام بالقيادة علي أكمل وجه يستلزم ذلك ضرورة توافر عدد من المؤهلات تنطوي علي ما يلي:

١- الاستقرار والثبات:

تتطلب القيادة عدم الانفعال والغضب عند التعامل مع المرؤوسين والتحرر من التحيز وبذلك تغلب علي القائد صفة الثبات والاستقرار والثقة في النفس.

٢- الطاقة الجسمية والعقلية:

يعمل القائد في المنظمة لفترات طويلة وتحت ظروف ليست بالسهلة بالإضافة إلي أن القيادة تتطلب تركيز الاهتمام علي بعض جوانب العمل إلي جانب قدرة القائد علي اتخاذ القرار الفعال ولعل هذا يستدعي توافر الطاقة الجسمانية للقائد للقيام بتلك الأعباء.

٣- الموضوعية:

يجب أن يكون القائد في علاقاته مع الآخرين موضوعيا حتي يتمكن من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصا موضوعيا وبالتالي تؤثر الموضوعية في إنجاح القيادة أو تعويقها.

٤- المهارة في الاتصال:

يستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة منها:

١- تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه.

٢- تزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة.

٣- زيادة فرص التعارف الاجتماعي بينهم.

هذا ويستخدم القائد الاتصال في أغراض أخرى مثل:

١- الاقناع.

٢- التشجيع.

٣- التحفيز للعاملين.

١- المهارة الاجتماعية:

يعمل القائد مع منظمة بها أفراد لها أمانيهم وطموحهم وآمالهم وآلمهم ولعل هذا يستدعي تفهم القائد لتابعيه والتعرف علي نواحي القوة والضعف فيهم والتعامل معهم والوصول بهم إلي افضل حالات الرضا والتكيف لاكتساب ثقتهم وولائهم.

٢- المهارة الفنية:

عناصر العملية الإدارية عناصر متداخلة والظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض علي القادة أسلوب العمل والقدرة علي التعامل مع عناصر العملية الإدارية تستلزم استخدام قدرات هامة تكون الامتياز الفني للقيادة.

٣- المهارة التعليمية:

يقال إن القائد الجيد مدرس جيد فالقائد الذي يستخدم مهاراته التعليمية فيشرح للمرؤوسين نقاط الأخطاء في مجالات عملهم ويقدم المقترحات التي تساهم في التغلب علي هذه النقاط بدلا من إصدار الأوامر ويعتبر التدريس من أحسن الطرق لتنمية المرؤوسين فهو قائد جيد.

٤- العلاقات الإنسانية:

ينبغي علي القائد أن يعرف الكثير عن أحوال المرؤوسين وأن ينظر إلي المنظمة لمجتمع بشري له أمانيه وطموحه ولذلك يجب أن يكون ملما بالسلوك الإنساني في الإدارة حتي يتسني له إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية وعلي القائد زيضا أن يعرف ماذا يستطيع الآخرين عمله وما لا يستطيعون القيام به.

٥- الدافع الشخصي:

يجب أن تأتي الرغبة في القيادة والدافع له من داخل الشخص نفسه ولعل هذا يتضح في استخدام القائد للعمل ساعات طويلة ومثابرته علي العمل.

وتوافر هذه الصفات والمؤهلات في قائد لا تكفي لأن تجعل منه قائد فالكثير من القادة لا تتوافر فيهم كل الصفات ومع ذلك فهم قادة ناجحين وعلي الجانب الآخر قد تتوافر في قائد ما كل الصفات ومع هذا لا يكون ناجحا وإنما هناك عوامل أخري قد تتداخل في الأمر منها:

١- الظروف المحيطة بالمنظمة.

٢- نوعية أفرادها.

ثالثاً: أهمية المهارات القيادية:

تساهم المهارات القيادية في تحسين مستوي الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وتعمل علي رفع مستوي رضاهم الوظيفي ويتضمن استمرار وجو فعالية إدارية وتنظيمية هذا بالإضافة إلي عدة أسباب أخرى:

١- بدون المهارات القيادية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلي نتائج.

٢- بدون المهارات القيادية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.

٣- بدون المهارات القيادية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد علي أساسه.

٤- بدون المهارات القيادية يصعب علي المؤسسة التعامل المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

٥- بدون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحفيز الأفراد ودفعهم إلي تحقيق أهداف.

رابعاً: مناهج البحث في القيادة

ثمة منهجمان للبحث في موضوع القيادة وهما:

١- منهج تحليل السمات:

ويحاول ذلك المنهج التصول إلي تحليل سمات اللذين عرفوا بأنهم قادة في الماضي أو في الحاضر وذلك باستخدام الأساليب العلمية كاختيارات الشخصية ومقاييس الذكاء للكشف عن هذه السمات وتحليلها وأيضا يعتمد ذلك المنهج علي آراء الناس المحيطين بالقادة في تحديد سمات قيادتهم.

٢- منهج اختيار الأعضاء للقادة:

وفيه يتم الطلب من أفراد الجماعة لكن يختاروا أحد الأعضاء من بينهم كقادة الجماعة ثم يتم تطبيق المنهج الأول عليهم بتحليل سماتهم لمعرفة ما يتميزون به.

خامساً: مقومات القيادة الفعالة

تواجه معظم المنظمات الحديثة كثيرا من الصعوبات والمشكلات الخاصة بالقادة كضعف خبرتهم الإدارية وانخفاض مستوي كفاءاتهم أو تسلطهم في اتخاذ القرارات أو ضعف ولائهم أو إنتماءاتهم للمنظمة ولذلك فهناك محاولات للتأكد من مدي توافر مقومات للقيادة الفعالة في القادة الذين ينتج عن سلوكياتهم المشكلات السابقة.

ولعل أبرز تلك المقومات والسمات الواجب توافرها في القائد الفعال ما يلى:

أ- السمات الشخصية:

من الضروري أن يتوافر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية كالذكاء والحكمة والاتزان الانفعالي والثقة في النفس والتفكير الابتكاري والقدرة علي التحليل والنقد الذاتي والرؤية الشاملة فضلا عن المهارات الاجتماعية كالاتصالات والود والقدرة علي التغيير.

ب-المرونة:

علي القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر بالميل إلي الاستفادة من خبرات الآخرين مع عدم الاذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.

ج- الموضوعية:

يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقاته بالآخرين مع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيدا عن التحيز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصلحة الشخصية.

د- المهارة في فهم السلوك الإنساني:

علي القائد الناجح أن يكون ملما بالسلوك الإنساني وبمبادئ دراسة السلوك حتي يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه وبحاجاتهم وميولهم المختلفة.

ولاشك أن براعة القائد الفعال تتمثل في تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكي يقرر أي نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة لذلك الموقف ففي كل موقف إداري تتفاعل ثلاث متغيرات رئيسية تؤثر في اختيار نمط القيادة الملائم وهى:

١- **المتغير الأول:** القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقوماته سيكولوجيته واتجاهاته.

٢- **المتغير الثانى:** يتمثل في المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم علاوة علي الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها ومدي رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها وفي كل ذلك يعتمد القائد علي علاقاته برؤساته ومرؤوسيه ومعتدما أيضا علي مهاراته ومعرفته الفنية.

سادساً: التدريب علي القيادة

أثبتت الدراسات أن معظم سمات الشخصية تكتسب وأيضا فإن القيادة كنوز اجتماعي يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضا وبالتالي فالقائد يتم صنعة ولا يولد قائدا ويتم تدريب القادة في ضوء بعض العوامل التي تسهم في ذلك التدريب.

١- توافر المدرب الكفء الدارس ذو العلم والخبرة والقدوة الحسنة.

٢- بناء جماعة التدريب بحيث تكون قابلة التغير داخلها وقابلة النمو أيضاً.

٣- التدريب العملي علي القيادة في جماعات حيث تتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها وإدراك أسس العمل الجماعي.

٤- تبادل الآراء ومناقشة المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح.

٥- التدريب علي وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجأة.

٦- التدريب في ظل مناخ ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة نمو أعضاء الجماعة المتدربة.

٧- التدريب علي النقد الذاتي والنقد البناء وتقبله بما يضمن تعديل السلوك إلي الأفضل.

٨- المشاركة الايجابية العملية من جانب المتدربين والتحمس لعملية التدريب.

٩- الإلمام بعلوم النفس وبصفة خاصة علم النفس الاجتماعي للإحاطة بسيكولوجية القيادة ودوافع السلوك الاجتماعي.

١٠- المرونة من برامج التدريب بحيث يناسب البرنامج التدريب طبيعة الموقف ومتطلباته.

ويجب ألا يفتقر تدريب القادة علي فئة الإدارة العليا بل يجب أن يطال التدريب المستويات الأخري من القادة كتدريب المشرفين في المناهج ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية المختلفة في الشركات والمرافق المتعددة علي أن تشتمل برامج التدريب هؤلاء علي برامج العلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف رفع قدرة المتدرب علي قيادة المرؤوسين وأيضا تنظيم العمل بهدف الوصول إلي أبسط الطرق لتنفيذ العمل وبرامج للسلامة والأمن الصناعي يهدف نشر الوعي الوقائي لدي المشرفين.

وبعد إتمام التدريب تأتي مرحلة التقييم لبرامج التدريب لأن أي منظمة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه حيث يتم قياس مستوي المتدرب بعد انتهاء البرامج وهذا يمثل مؤشرا لفاعلية أسلوب التدريب وكفاءته وأيضا يتم قياس مستوي المدربين أنفسهم وهو مؤشر لفاعلية البرنامج علاوة علي قياس متوي الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها المتدرب مما يمثل مؤشرا علي مدي التحسن الحاصل في الكفاءة الإنتاجية والقدرة علي العمل التي حصلت بعد إنتهاء عملية التدريب وبالتالي يتم قياس مدي تحقق الأهداف من خلال التقدم العام في كفاءة وأنشطة المنظمة وبالتالي انتاجيتها.

سابعاً: العلاقة بين القيادة والإبداع

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح واستمرار للعمليات الإبداعية داخل المنظمة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي فالقادة المبدعين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل ايجاد الطريقة الأفضل إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف هو الاكتشاف وتحديد النفس وتأثيرها يساهم في رفع مستوي الإبداع للقائد والمرؤوسين والمنظمة ككل.

فماذا يقدم الإبداع للقيادة وماذا تقدم القيادة للإبداع؟

إن الإجابة علي هذا التساؤل يوضح العلاقة التبادلية بينهما فيما يلى:

١- الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة الإدارية وأحد الوسائل الهادفة لقيادة المرؤوسين.

٢- أهم ما يميز القائد هو الإبداع في اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين وخلق بيئة تنظيمية تشجع المبادرة وطرح الأفكار ويعد النمط الإداري الديمقراطي الأكثر تحفيزا علي الإبداع.

٣- القيادة عملية تنجح بالتزام الجميع والإبداع وهو بدورة عملية جماعية تتطلب التعاون حتي ولو كانت بدايته مبادرة فردية.

وتظهر أهمية القيادة الإدارية في إحداث الانسجام والتناغم في العمل الجماعي المبدع في المنظمة.

٤- يتوجه الإبداع إلي المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي ونجد هنا أيضا أن القيادة أيضا لها نظرة مستقبلية للأحداث.

٥- الإبداع يساهم في قيام القائد المبدع بابتكار الآليات الجديدة للعمل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الفعالية.

٦- التحدي الأكبر للقيادة الإدارية قدرتها علي مواجهة الأزمات وتحتاج بذلك إلي حلول إبداعية من خلال استثمار الطاقات البشرية المساهمة بالفكر والعمل لابتكار حلول لهذه الأزمات.

فمحصلة العلاقة بين القيادة والإبداع هى:

١- خلق قيادة مبدعة.

٢- ايجاد رؤية أو فكرة جديدة (مسألة) متميزة (التفكير الإبداعي)

٣- إجراء بحث وتقصي حلولها لمعرفة قائدها (الحل الإبداعي للمشكلات)

٤- اتخاذ قرارات التنفيذية وتطبيقها (بناء نظام للإدارة بالإبداع)

ثامناً: أمراض القيادة

إن أمراض القيادة كثيرة وأن أهم أنواعها هي كالتالى:

أ- أمراض متصلة باتخاذ القرار

الرئيس مضطر دوما لاختيار بديل من عدة بدائل مطروحة أمامه وعليه أن يتوقع الآثار المترتبة علي ذلك الاختيار سوآء أكانت عواقب سلبية أو إيجابية فضلا عن إمكانية وضع القرار موضع التنفيذ وهذا هو لب عملية اتخاذ القرار.

فالقرار الإداري هو:

اختيار تصرف من بين عدة تصرفات أو طرق مطروحة أمام الرئيس وعليه تحديد متي وكيف يتخذ القرار؟

وعملية اتخاذ القرار تتكون من:

١- التعرف علي المشكلة وتحديد مظاهرها.

٢- تحديد البدائل الممكنة.

٣- اختيار الحلول ومدي ملائمتها.

٤- متابعة التنفيذ.

والأمراض التي تتعلق باتخاذ القرار هى:

أ- التردد:

درجة كفاءة القرار تتوقف إلي درجة كبيرة علي توقيت صدوره ومدي ملاءمة الفترة الزمنية له بحيث لا تتغير الظروف الداعية لصدوره.

وتردد المدير في اتخاذ القرار في الوقت المناسب يعتبر من الأمراض التي تهدد عملية مترددة وكثير الاستفسار والاستشارة.

والمدير المتردد دائما يخشي التسرع وهو متأني بطبيعة الحال وهذا يساعد المرؤوسين محاولة سلب صلاحياته وقد يؤدي إلي التسيب.

ومن أسباب التردد عدم تعرض المدير لحالات مماثلة في السابق أو انخفاض درايته في اتخاذ القرار.

ويتمثل التردد في المدير الذي لا يسعي إلي مشاركة مرووسيه أو العمل علي تدريبهم ومنحهم قدرا من السلطة والتي يدورها تسمح لهم بممارسة عملية اتخاذ القرار.

ب-العجز في اتخاذ القرار عند الأزمات:

فطبائع الأشياء لا تسير في اتجاه أو وتيرة واحدة.

لذا من المفترض أن يواجه المدير بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ بعض التدابير للتصدي لها ويطلق علي هذه العملية القدرة علي إدارة الأزمات.

فهناك بعض المديرين يعتريهم في الأزمات ما يشبه الانهيار أو عدم التركيز ويعجزون عن التفكير المنظم الذي بدوره يسهم في التصدي لهذه الأزمات وتخطيها وكذا التصدي لما قد ينشأ عنها من آثار أو خسائر.

ولتفادي هذا العجز يجب:

١- اعتياد المدير علي مواجهة الأزمات.

٢- التماسك النفسي والقدرة علي التحمل.

٣- التدريب علي كيفية التصرف في مثل هذا الموقف.

ج- الأخذ بالأحواط وليس الأفضل:

وهي قاعدة ذهبية تعمل علي السلامة ومن المساءلات مع الضمان لأطول فترة ممكنة في الموقع القيادي فبدلاً من اتخاذ القرار والبحث عن المشاكل وتقديم الحلول يتجنب المدير في اتخاذ القرار.

وهناك أسباب قد تدفع بعض المديرين لتبني هذه السياسة أمثلة:

١- عدم القدرة علي المواجهة.

٢- التعرض للمتاعب والخوف من العواقب.

٣- الحصول علي بعض المزايا نتيجة الالتزام بسياسة الأحوط وليس الأفضل.

ت-أمراض خاصة بإدارة العلاقات الإنسانية

يتعامل المدير مع الأفراد والجماعات في ظل نظم فنية وإدارية معينة لتحقيق أهداف المنشأة.

ومن هنا في الجوانب الإنسانية المباشرة والمؤثرة في العلاقات بين الأفراد أو غير المباشرة والتي تتمثل في علاقات هؤلاء الأفراد بالنظم تشغل حيزا هاما في ممارسته.

ويتوقف مدي نجاحه في العلاقات الإنسانية علي الكفاءة والفعالية لتلك العلاقات.

ومن أهم الأمراض التي تعيق ذلك الجانب:

١- العجز في تحديد المسافات النفسية والشخصية:

فلابد من تحديد مسافة فاصلة بين المدير والمرؤوس فلا يرفع الكلفة ولا يحتجب.

٢- رفع الكلفة

حين تضيق المسافات وتوشك علي التلاشي فإن هيبة المدير وقدرته علي اتخاذ القرار أو إصدار التعليمات وتحديد الأوامر وتوزيع المسئوليات تتهدد حيث ينمو لدي المرؤوسين اعتقاد قوامه أن المدير فرد عادي مثله مثلهم ومن ثم يصعب الثمار بأمره أو تقبل توجيهاته وبطبيعة الحال فإن هذا الموقف يؤدي إلي مناخ من التسيب فيصبح من الصعب التوجيه من قبل المدير للمرؤوسين للوصول إلي تحقيق أهداف المنشأة المرجوة.

وحتي يستطيع المدير أن يمارس دورة بكفاءة لابد من وضع الحدود الفاصلة بين الانضباط والانفلات وبين الالتزام والفوضي والمحافظة علي التوازن فيما بين العلاقات الرسمية والعلاقات الإنسانية بحيث لا تهدر في ذات الوقت حقوق المنشأة.

بل يجب توظيف العلاقات الرسمية والإنسانية لخدمة أهداف المنشأة وإنتاجية الفرد والجماعة تزيد في ظل الاحتفاظ بالمسافة النفسية بين المدير والمرؤوسين.

ومن الأسباب الحقيقية والمسئولة عن رفع الكلفة هى:

١- انخفاض القدرة علي تأكيد الذات الذي بدوره يشجع بالتالي علي تحديد طبيعة العلاقة بين المدير والمسئولين.

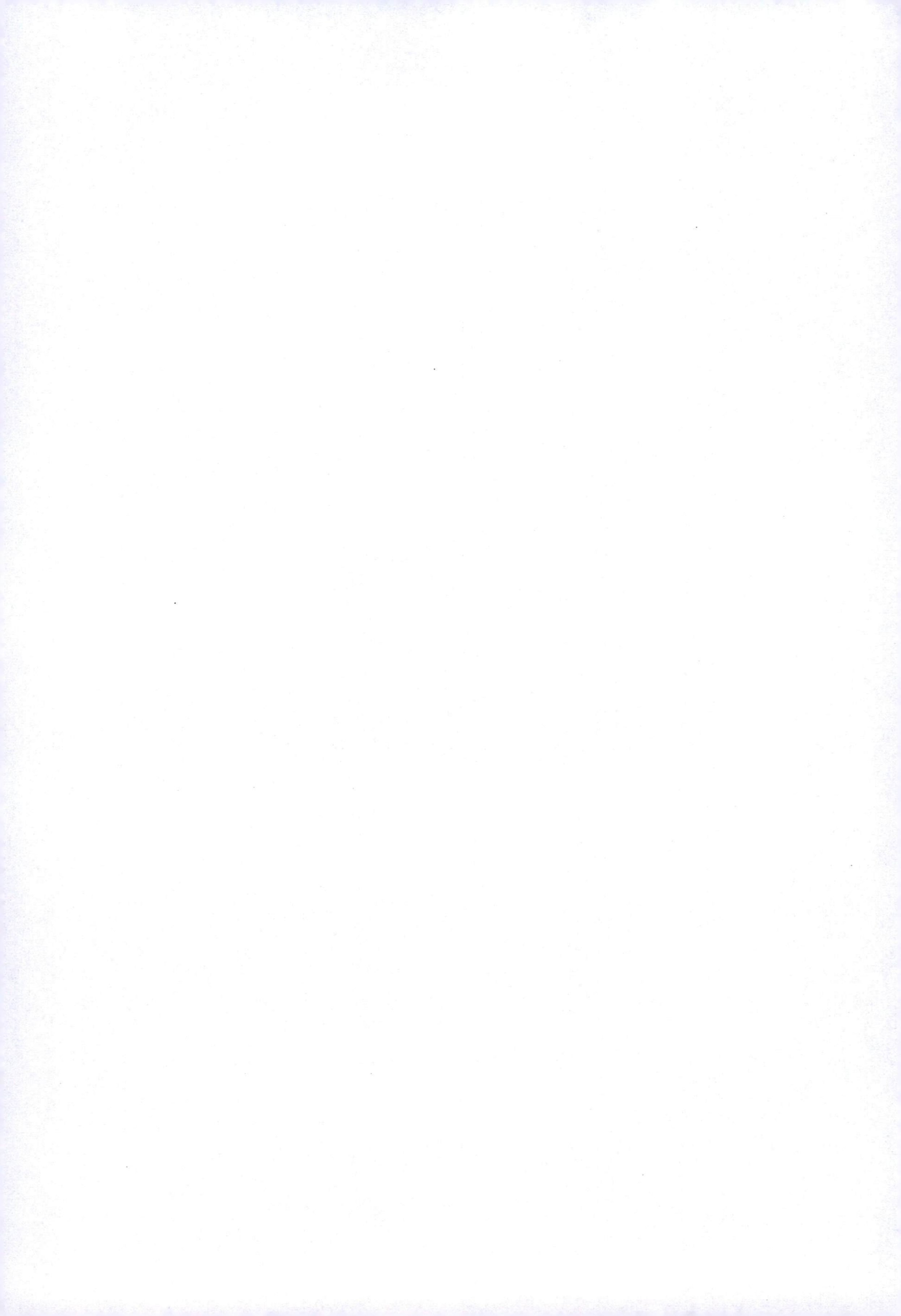
٢- الميل البالغ فيه لدوافع شخصية كإقامة صداقات بدلا من شيوع النمط الرسمي للعلاقات الرسمية.

٣- الاحتجاب

مرض تنظيمي يقع علي الطرف المقابل لرفع الكلفة.

والذي يتجسد في المدير الذي يقود مرؤوسيه من بعد ويعمل علي تكريس وتعميق الفجوة بينه وبين مرووسيه وذلك بالبعد عنهم ومخاطبتهم ومن وراء حجاب.

ومما يؤخذ علي الاحتجاب تراكم القدرات وحدوث الاختناقات وإعاقة نقل المعلومات وظهور مراكز تحكم تحد من حرية المدير وقدراته في إدارة المنشأة.



الفصل الثالث

القائد

(سماته وكيفية تأثيره)

مقدمة

أولاً: سمات وصفات القائد

ثانياً: تأثير القائد علي معاونيه

ثالثاً: القائد واتخاذ القرار

رابعاً: خصائص السلوك القيادي

خامساً: الفرق بين الرئيس والقائد

سادساً: الفرق بين القائد والمدير

مقدمة

عرف الإنسان عبر العصور أن الفرق بين النجاح والفشل في أي ميدان من ميادين الحياة المختلفة يرجع في جانب كبير منه إلي مدي توفيق القيادة وعرف الإنسان أيضا أن كل جماعة تعمل معا لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة تحتاج إلي شخص منها أو من خارج الجماعة أحيانا وتكون مهمته الأولي هي توجيه تسيق العمل وتسديد خطاه نحو أهدافه المنشودة وهذا الشخص هو ما اصطلح علي تسميته بالقائد.

غير أن الإنسان وقف دائما في حيرة أمام عدة تساؤلات منها:

١- ما الذي يميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة؟

٢- ما الذي يميز القائد الناجح من القائد غير الناجح؟

وفي محاولة الاجابة عن مثل هذه التساؤلات لجأ بعض الأفراد قديما إلي أساليب بدائية وغريبة فهناك من حاول استكشاف شخصية القادة عن طريق تحليل خط يدهم في الكتابة ومنهم من لجأ إلي دراسة أشكال جمجمة الرأس لمعرفة القوي الذهنية للقادرة وغيرها.

وتزايد الاهتمام بالأنماط القيادية نتيجة لتزايد طموحات إدارة التعليم في النمو والتقدم فعملية الأنماط القيادية وممارستها ترتبط ارتباطا وثيقا بالعملية التعليمية وحتي يتحقق المرجو من العملية التعليمية التي تهدف إلي التحسين والتطوير لابد من الكشف عن الأنماط القيادية السائدة ومدي ممارستها في الميدان التربوي وتحديدا في إدارات المدارس بصفتها الإدارة الإجرائية للهرم التعليمي.

وتعد الإدارة في المنظور الحديث وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلي حد كبير علي روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة وعلي قدرة الإداريين في توظيف طاقاتهم وقدراتهم بشكل يضمن الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج في

أقصر وقت ممكن لأقل جهد وتكلفة ومن هنا تكمن أهمية الإداري في كل قطاع من قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي يوجه وغيرها.

أولاً: سمات صفات القائد

الاعتقاد السائد أن القادة الجيدين مولودون وليسوا مصنوعين وهذا الاعتقاد ربما يكون صحيحا وفي الواقع قد يصبح بعض الناس قادة فعالين لأسباب كثيرة لا نعرفها جيدا ولهذا نقول أن القادة مولودون غير أن التحليل العميق يكشف لنا عادة عن أسباب ظهور القادة الفعالين ويرجع هذا إلي عاملين أساسيين هما الموقف والشخصية.

أ-الموقف:

إن القادة المولودون هم فعالون في مواقف معينة فمثلا يمكن أن يقال إن (تشرشل) قائد بالفطرة لأن قدرته القيادية تميزت أبان الحرب العالمية الثانية غير أنه عندما انتهت الحرب لم يتم انتخابه في مجلس النواب الانجليزي لأن مهارته القيادية كانت وليدة الموقف.

ب-الشخصية:

هي ظاهرة مجردة وغير مفهومة وذلك فيما يتعلق بأسبابها وبدون شك تنجح القادة بسبب شخصيتهم وطبيعتهم الخاصة وذلك لعدم فهم الشخصية تماما.

والعلاقة بين الشخصية القيادية الفعالة غير واضحة تماما بالرغم من أن يعطي القادة الجيدين يمكن أن تكون شخصياتهم بارزة إلا أننا غير متأكدين من أن أحدها بسبب الآخر.

وأن الصفات القيادية مستمدة من نظرية أن القائد مولود مصنوع فمن المعتقد أن صفات معينة تتميز بها الفاعلية القيادية وإذا استطعنا تحديد هذه الصفات فيمكننا أن نقوم بعمل جيد في اختيار الناس للمراكز الإشرافية والإدارية وكذا نستطيع تدريبهم علي اكتساب الصفات القيادية الفعالة يكونوا قادة أكثر فاعلية.

وهذه الصفات هى:

١ – الرغبة:

هي المفتاح الأساسي والدافع عند الفرد في القيام فعليا بالإدارة.

٢- الذكاء:

ذكاء القائد يجب أن يكون فوق ذكاء المجموعة ولكن هذا لا يعني أنه كلما كان الفرد ذكيا كلما كان قائدا أفضل.

٣- مهارات الاتصال:

لابد من اتصال القائد بمجموعته بصفة مستمرة.

٤- الثقة:

وينبغي هذا عدم التعالي لأن الثقة بالنفس تؤثر علي المرؤوسين التابعين للقائد الواثق بنفسه.

ونستنتج من الصفات القيادية أنه يوجد لكل فرد تقريبا أمل حيث لا يوجد ما يسمي بأفضل مشرف ولا توجد مميزات نفسية أو بدنية محددة ينبغي أن يحملها القادة الفعالون وهناك صفات أخري لقائد تعبر عن عظمة القائد في التفكير وهى:

١- الرؤية:

فالقائد ذو الرؤية هو الذي ينظر للأمور نظرة واسعة وجديدة ومستقبلية.

٢- الواقعية:

والقائد الواقعي دائما يتعامل مع الحقائق الواقعية تعني التحرر من الوهم.

٣- الأخلاقيات:

القائد الذي يتمتع بالأخلاق الحميدة يكون دائما حساساً تجاه مرؤوسيه.

٤- الشجاعة:

القائد الشجاع لديه القدرة والقوة ليبدأ الشيء الجديد ويستطيع التصرف والمخاطرة فالشجاعة تعني المبادرة الفعالة.

وبالإضافة إلي هذه الصفات فقد حدد دافيس أربع سمات رئيسية تميز القائد الناجح هى:

١- الذكاء:

فالقائد أكثر ذكاء إلي حد ما من الفرد المتوسط من أتباعهم بصفة عامة.

٢- النضج الاجتماعي وسعة الأفق:

فالقادة ناضجون عاطفيا وقادرون علي التعامل مع المواقف المتناقضة وهم قادرون أيضا علي تكوين العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الآخرين ولديهم قدر معقول من الاعتزاز بالنفس واحترام الذات.

٣- ذات الدافع والاهتمام بالانجاز:

فدوافع القادة نابعة من داخلهم وتسيطر عليهم الرغبة في الانجاز.

٤- اتجاهات تراعي العلاقات الإنسانية

حيث يدرك القادة أنهم يعتمدون علي الأفراد في تنفيذ الأعمال ولهذا يحاولون تنمية الاعتبارات الاجتماعية ورعاية العاملين.

ولكي يقوم القائد بدوره بنجاح ضمن الضروري توفر مجموعة من الصفات فيه وأهم تلك الصفات:

١- القدرة علي تفهم الأفراد والعامل معهم.

٢- القدرة علي توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.

٣- المهارة في إدراك المناقشات الفردية والجماعية.

٤- القدرة علي اتخاذ قرارات منطقية سليمة.

٥- القدرة علي تنمية روح الجماعة مع مرؤوسيه.

٦- المبادأة والابتكار.

٧- القدرة علي استخدام سلطته الاستخدام السليم.

٨- القدرة علي التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له.

٩- القدرة علي تقويم جهود المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءه وعلي تشجيعهم علي النمو الفني الوظيفي.

وبالإضافة إلي هذه السمات والصفات للقائد فإنه نظرا لطبيعة المؤسسات والعمل بها ينبغي توافر مجموعة من السمات والصفات والخصائص للقائد يمكن ايضاحها فيما يلى:

١- الاتزان الانفعالى:

يتطلب الأمر أن يكون القائد متزن انفعاليا حتي تكون قراراته أكثر موضوعية وأيسر وأدق وهذا بعكس القائد حاد الطباع والذي تميل قراراته إلي السطحية والبعد عن الموضوعية ولذلك فالانزال الانفعالي يجعل القائد أكثر استجابة للمثيرات المختلفة في اتزان ونضج.

٢- الذكاء:

يساعد القائد علي إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف في كافة المواقف القيادية والإشرافية كما يساهم في انجاز القادة والمشرفين علي القيام برسالتهم.

٣- السلامة النفسية:

وهي أن يتوافر لدي القادة والمشرفين قدر كاف من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية الأمر الذي يؤدي إلي علاقات عمل هادئة مع المرؤوسين.

٤- المهارات في التعامل مع الغير:

يجب أن تتوافر في قادة المؤسسات قدر كبير من مهارة التعامل مع الغير نظرا لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء متباين المستوي التعليمي والاتجاهات ولا نتوقع نجاح هؤلاء القادة في رسالتهم الا عندما تتوافر فيهم مهارة التعامل مع الغير.

٥- قوة التأثير علي الغير:

ينبغي أن تتوافر لدي القائد مهارة قوة التأثير علي الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه.

ويمكن تحديد الصفات الشخصية والقيادية علي النحو التالى:

أ-الصفات الشخصية

تتمثل الصفات الشخصية للقائد في الصفات التالية:

١- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

٢- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات.

٣- القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤- المرونة وسعة الأفق.

٥- القدرة علي ضبط النفس عند اللزوم.

٦- المظهر الحسن.

٧- احترام نفسه واحترام الغير.

٨- الايجابية في العمل.

٩- القدرة علي الابتكار وحسن التصرف.

ب-الصفات القيادية

كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلى:

١- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

٢- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

٣- القدرة علي اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

٤- القدرة علي اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

٥- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.

٦- الديمقراطية في القيادة ويجنب الاستشارة بالرأي أو السلطة.

٧- المواظبة والانتظام حتي يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

٨- سعة الصدر والقدرة علي التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

٩- توفر العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

ثانياً: تأثير القائد علي معاونيه

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسية في التعرف علي ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف علي استخدام نفوذه وتأثيره علي اتباعه مرؤوسيه.

ويجب التعرف علي كيفية تأثير القائد علي معاونيه وذلك من خلال اتباعه لأساليب التأثير التي تضيف إلي مهاراته القيادية رصيدا كبيرا في التأثير علي معاونيه وفيما يلي أسباب التأثير القيادى:

١- استخدام المدعمات والعقبات (المنح واللا منح)

ويقصد منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية أو لفت النظر - الإنذار - اللوم - الخصم - النقل.

وإذا كانت في مقدرة سلطة القائد هذا النوع من المدعمات وصلاحيتها زادت من قدرته ونفوذه.

١- تحديد الأهداف

القائد الذي يحدد الأهداف بلاشك قائدا ناجحا ولتحديد الأهداف يشترط أن تكون:

١- محددة.

٢- قابلة للقياس.

٣- موضوعية.

وعلي القائد أن يربط بين تحقيق الأهداف والطموحات والأهداف الشخصية لمعاونيه ومرؤوسيه.

٢- مصادر القوة والنفوذ القيادى:

أساليب التأثير القيادي لها مصادرها اشهر تلك التقاسيم هى:

أ-قوة الحوافز

وهي النفوذ وتلك القوة التي يستند القائد علي استخدامها.

ب-قوة العقاب

وهي قوة مستمدة من استخدام القائد لأساليب العقاب.

ت-القوة الشرعية

وهي المستندة علي سند قانوني وسلطة رسمية والتي تفوض للقائد من التنظيم الرسمي.

ب-قوة الخبرة والمعرفة

وهي مستندة علي معرفة وخبرة علمية وعملية ومهارة القائد وتشير البحوث والدراسات إلي تمتع القوة الشرعية والسلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية حيث إن السلطة الرسمية جزء هام من أعمال وإصدار التوجيهات والأوامر وهي جزء مقبول من المرؤوسين وأيضا من الرؤساء.

د- قوة الإعجاب:

وهي جاذبية وإعجاب المرؤوسين للقائد.

ثالثاً: القائد واتخاذ القرار

عند اتخاذ القرار فإن القائد غالبا ما يتبع أحد الأنماط الآتية:

١- يتخذ القائد القرار ويعلنه:

بحيث لا يتيح لمعاونيه الفرصة المباشرة في اتخاذ ذلك القرار ويحدد بنفسه المشكلة وما يتخذ بشأنها من إجراءات ويخطر معاونيه بالتنفيذ والسلطة ترتكز في يده.

٢- يتخذ القائد القرار ثم يقنع مرؤوسيه:

نبعد اتخاذ القرار يحاول القائد اقناع معاونيه حيث يعلم مسبقا أن بعض معاونيه قد لا يرغب في هذا القرار ويحاول مقاومته وعليه إيضاح مزايا اتخاذ القرار وما يعود بالفائدة لهم.

٣- يقدم القائد الأفكار والأسئلة ويعد لمناقشتها:

حيث يطلب مشاركة المرؤوسين في مناقشته ويبدل القائد قصاري جهده في طرح فكرة بحيث يوجه المجموعة إلي الحل الذي سبق التوصل إليه حتي يصبح القرار معه بمعني إقناع معاونيه بطريق غير مباشر بأن القرار نابع منهم حتي يتكاتفوا معه لتنفيذه.

٤- يقدم القائد المشروع بقرار قابل للتغيير أو التعديل:

بحيث يسمح لمعاونيه ببعض التأثير في اتخاذ القرار حيث يبرز المشكلة ويقدم المقترحات ويسأل عن وجهات النظر وإبداء الرأي ولكن يحتفظ بحقه في حسم المشكلة وفق ما يراه مناسبا.

وهنا تتعادل سلطة القائد مع سلطة معاونيه وهو ما يطلق عليه أنماط التعادل. يضع القائد تصوره لحدود المشكلة ويطلب من معاونيه اتخاذ القرار بحيث يفوض معاونيه سلطة اتخاذ القرار ويضع القواعد والضوابط التي من شأنها تخاذ القرار.

٥- يقدم القائد المشكلة ويحصل علي الاقتراحات ويتخذ القرار.

حيث يباشر القائد بنفسه إعداد القرار ويأخذ بالمقترحات وأوجه النظر وتقدير المعلومات المقدمة من معاونيه ويختار ما يراه أحسن وأفضل الحلول وحجم السلطة المفوضة لمعاونيه هنا بدأ يتزايد.

٦- يسمح القائد لمعاونيه اتخاذ القرار المناسب.

حيث يمنحهم السلطة في اتخاذ القرار فهي سلطة غير محددة ودورهم ليس قاصر علي تحديد المشكلة بل إلي اتخاذ القرار.

ويلزم القائد نفسه بما ينتهي معاونيه من قرارات بحيث تتوافق تلك القرارات مع الأهداف والسياسات الموضوعة.

رابعاً: خصائص السلوك القيادى:

يتميز السلوك القيادي بصورة عامة ببعض الخصائص من أهمها:

١- التخطيط والتنظيم:

يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز علي تحقيق الأهداف.

٢- السيطرة:

لدي القائد الرغبة الدائمة أكثر من أي فرد في الجماعة في إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة في يده.

٣- المبادأة أو الابتكار:

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة علي الابتكار في المواقف الاجتماعية وأعلاهم قدرة علي المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال في مواجهة المواقف المختلفة.

٤- التفاعل الاجتماعى:

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطا وفاعلية وإيجابية وذكاءا اجتماعيا وثباتا في استجاباته الانفعالية.

٥- التكامل:

ويقصد به قدرة القائد علي تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة في جماعته وفهمها.

٦- التمثيل الخارجي للجماعة:

يعتبر القائد ممثلا رسميا للجماعة وسفير لها لدي الجماعات الأخرى.

٧- الإعلام:

يمثل القائد الشخصية الإعلامية في جماعته فهو المسئول عن إطلاع جماعته علي حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التي تهم أفراد جماعته.

٨- العلاقات العامة:

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ويعمل كحارس ورقيب علي سلامة التماسك الاجتماعي.

٩- التوافق النفسي والاجتماعى:

علي القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء وجماعته ويرتبط ذلك بمدي ثباته الانفعالي وتقبله لبث روح عالية والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلي إصلاحها.

وعلاوة علي ما سبق لابد أن يتحلي القائد ببعض السلوك الأخلاقي مما يزيد من قدرته علي القيادة مثل:

١- المساواة.

٢- العدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين أو غير ذلك.

٣- البعد عن التعصب والتسلط.

٤- الموضوعية في الحكم علي انجازات الأعضاء.

٥- تقبل الآراء الأخري وتفهمها والبعد عن التسلط.

٦- التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه.

خامساً: الفرق بين الرئيس والقائد

إن القيادة تختلف من وقت لآخر ومن شخص لآخر ومن جهة لأخري ولكنها في النهاية تكون مرتبطة بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة وتصقلها الخبرة.

وتختلف القيادة باختلاف الرؤية التي ينظر إليها من خلالها حيث يري أوردوينيد (Ordmeyeted) القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

أما هاشم زكي ١٩٨٥ فيري القيادة بأنها توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين.

ويري ملائكة ١٤٠٩ وأن القيادة بأنها القدرة علي التأثير في تصرفات الآخرين بما في ذلك القدرة علي توظيف الأفراد النافعين وإعطاء الزيادة والعلاوات والمكافآت والإلمام اللازم بمهارات العاملين كالمهارات الآلية والإدارية والتخطيط والقدرة علي التأثير في التنظيم.

وتتضمن عملية القيادة قدرة التأثير في الآخرين للعمل علي تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير في مجموعة من الأفراد في أي موقف معين وحتي يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير في الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة مميزة عن غيره من الأفراد.

ويختلف مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة لأن كلا منهما له خصائصه التي تميزه عن الآخر علي الرغم من اتفاقهما في بعض الصفات العامة المشتركة بينهما ويختلط الأمر في كثير من الأحيان فلا يفرق بين القيادة والرئاسة علي الرغم من تباينهما وتميز كل منهما عن الآخر.

ومرد ذلك الخلط إلي أن المناصب القيادية والرئاسية تشترك في بعض الخواص المهمة فكلاهما يتطلب مركزا أعلي من مجرد عضوية الجماعة وهما يعنيان بالنسةب للأشخاص الذين يشغلون مناصب القيادة أو الرئاسة سلطة أبعد من سلطة باقي أعضاء الجماعة باعتبار أنهما يقترنان عادة بدخل مادي أكبر.

ويمكن إيضاح الفرق بين القيادة والرئاسة في أن الرئاسة عادة ما تعتمد في ممارستها لوظائفها علي ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون في حين تعتمد القيادة عادة علي اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به كما أن الرئاسة لا ترتكز علي قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة أما القيادة فترتكز علي قدرات واستعدادات طبيعية وفطرية كامنة لدي الفرد تؤهله لإحداث تأثير وتغيير في أفراد الجماعة وكذا الرئاسة يعتمد الرئيس من خلالها علي تنفيذ أوامره وفقا للوائح والقوانين وعلي سلطة أوامر والنهي والجزاء والعقاب وفي اقيادة يعتمد القائد خلالها علي طريق الاقناع والتفاهم والمشاركة والتقبل للآخرين.

ويتضح من ذلك أن كل قائد رئيس وليس كل رئيس قائد ومن ثم فالقيادة أشمل في مفهومها من الرئاسة ويمكن للشخص الجمع بين القيادة والرئاسة حيث يستمد سلطته من القدرة علي التأثير في الآخرين والاعتماد كذلك علي اللوائح والقوانين والأنظمة التي تخول له السلطة عليهم.

وقد لخص دروين وتكلا ١٩٨٠ الفرق بين الرئاسة والقيادة في أنه يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو اسهامات الفرد في أنشطتها كما في حالة القيادة كما نجد أهداف الجماعة في موقف الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية وأنه لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو احساس بالتضامن بين أفراد الجماعة ويوجد فجوة اجتماعية واسعة في حالة الرئاسة بين اعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعي للاحفتاظ بتلك الفجوة ليساعده علي إحكام السيطرة

عليهم وكذا اختلاف مصدر السلطة حيث أن سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة أما سلطة الرئيس فتستمد من قوي خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس ومرؤوسيه وكذا درجة الاستبداد التي يمارسها الرئيس مقابل القائد حيث إن الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة الاستبداد بحكم السلطات الموكلة إليه في حين أن القائد مقيد داخل تعاقده الاجتماعي مع الجماعة.

وتتضمن القيادة قيام القائد بحفز وتحمس العاملين لانجاز أعمالهم بصورة جيدة مهمة كانت من المهام الموكلة إليهم وحتي يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن يكون القائد مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لذلك الموقف ويمكن القول أن هناك عددا من الأنماط القيادية التي تختلف من شخص إلي آخر ومن قائد إلي قائد آخر وتختلف باختلاف وجهات النظر حول مفهوم القيادة.

وبالإضافة إلي هذه الفروق فإن ثمة فروق واضحة بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة يكمن فيما يلى:

١- تأتي القيادة نتيجة اعتراف تلقائي من أفراد الجماعة بفرد منهم أسهم في تحقيق أهدافها علي عكس الرئاسة التي تنشأ في إطار نظام ومن تحت عباءته.

٢- تحدد الجماعة أهداف القائد في حين يحدد الرئيس أهدافه بنفسه وفق مصالحه الشخصية في غالب الأمر.

٣- مصدر السلطة في القيادة هي أفراد الجماعة التي تقع علي قائدها تلك السلطة علي العكس في الرئاسة والتي فيها يستمد الرئيس سلطاته من خلال لوائح وقوانين ونظم.

٤- وتتميز القيادة بوجود تقارب اجتماعي بين القائد وتابعيه في حين يوجد تباعد اجتماعي كبير في الغالب بين الرئيس وأعضاء جماعته ويسعي الرئيس بدوره إلي زيادة تلك الفجوة والتباعد في معظم الأحيان.

٥- يوجد كثير من المشاعر والأعمال المشتركة بين القائد وتابعيه داخل الجماعة بينما يقل وجود ذلك بين الرئيس وأفراد جماعته.

سادساً: الفرق بين القائد والمدير

إن التفريق بين المدير والقائد كان ولا يزال موضوعا مثيرا للجدل فهناك من يؤمن بعدم وجود مسوغات للتفريق بينها من منطلق أن القيادة هي إحدي وظائف الإدارة ويري أنصار هذا الاتجاه أن الاختلاف لا يجاوز المسمي علي اعتبار أن المدير والقائد يمارسان دورا واحدا.

ومن جانب آخر هناك من يؤمن بوجود فروق بين المدير والقائد فيشير بعضهم إلي أن دور المدير يقتصر علي الجوانب التنفيذية وبذلك فهو يهتم بالوضع الحالي بينما يمتد دورة القائد ليشمل الجوانب الاستراتيجية وبذلك فهو يضع نصب عينيه التطوير ومواجهة التحديات.

ويشير آخرون إلي أن الفرق بين القائد والمدير ينبع من اختلافهم في مصادر القوة فالمدير يمارس دورة معتمدا علي السلطة الرسمية التي استمدها من موقعة في التنظيم الرسمي أما القائد فيستمد سلطته ونفوذه من خلال شخصيته وقناعة الآخرين به.

وفي هذا السياق قدم بينيس (Pennis) الفرق بين القائد والمدير علي نحو أكثر تفعيلاً كما في الجدول التالى:

خصائص القائد	خصائص المدير
يركز علي الأشخاص	يركز علي التنظيم الهيكلي
يجدد ويطور	يحافظ علي الوضع الحالى
يسأل ماذا؟ ولماذا؟	يسأل كيف؟ ومتى؟
يهتم بالتخطيط طويل المدى	يهتم بالتخطيط قصير المدى
يتحدي الوضع الحالى	يقبل الوضع الحالى
يعمل الأشياء الصحيحة	يعمل الأشياء بطريقة صحيحة
شخصية مستقلة	جندى مطيع
ينظر إلي الأفق	ينظر إلي الأسفل أول العاملين في المستوي الوظيفى
يتسم بالأصالة	بنحو منحني التقليد
يعتمد علي الثقة	يعتمد علي السيطرة

وبالإضافة إلي ما أورد بينيس فإن دور المدير يتسم بأنه رد فعل بينما يتسم دور القائد بأنه استباق للأحداث فالأول ينتظر للمشكلة حتي تقع ثم يبحث عن حلول لمواجهتها بينما يهتم الثاني بقراءة المستقبل وتوقع الأحداث والمشكلات المحتملة تمهيدا لوضع الحلول الاستباقية التي تحول دون وقوعها.

ومن جانب آخر يميل المدير إلي أوسط الحلول عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشكلات بينما ينضب اهتمام القائد علي دراسة المشكلات وتحديد أسبابها تمهيدا لصنع حلول جذرية تكفل عدم تكرار تلك المشكلات مستقبلا.

وأن رجل الإدارة يحافظ علي الوضع الراهن بتطبيق النظام واللوائح فهو عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار أما القائد فيحدث تغييرا في البناء التنظيمي للعمل التربوي مما يشكل عاملا مقلقا للأوضاع الراهنة في عمله وعامل الاستقرار والاتزان من مرتكزات العمل التربوي لذلك أضاف التربويون إلي صفات القائد الناجح القدرة علي تهيئة العاملين في الحقل التربوي للتجديد بما يشيع جو الاستقرار النفسي كي يسير العمل في إطاره الطبيعي.

كما أن الإدارة تعني التعامل مع الأشياء المادية بينما القيادة تعني التعامل مع العنصر البشرى.

وبالإضافة إلي هذه الفروق فإن القائد يعمل الأشياء الصحيحة (مؤثر – يبدع – يغير ويطور – يركز علي الإنسان – يعتمد علي الثقة – يتعامل بحكمة ويشرك الآخرين في الإدارة – يخطط للمستقبل – يغير في الوضع بما يناسب المتغيرات – يسأل ماذا ولماذا – يركز علي النظرة والخطط الاستراتيجية – يبحث عن التغيير – يتحمل الأخطاء والمشاكل – يحفز الأخرين للتغيير – يستخدم أسلوب زميل إلي الزميل – يؤثر من خلال المشاركة – يعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات.

أما المدير يحافظ علي عمل الأشياء بالطريقة نفسها (يركز علي النظام والقوانين – يعتمد علي الرقابة – يتعامل مع نظام جامد – تخطيطه قصير المدي

والوقت الحاضر – يقبل الوضع القائم كما هو – يسأل كيف ومتي – يركز علي الخطوات والجداول الزمنية – يبحث عن التوقعات والمتكهنات – يبتعد عن المشاكل والأخطاء – يحث الآخرين للالتزام بالقوانين – يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس – يؤثر من خلال الالتزام المطلق – يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات.

وقد قام رالف ستوجديل بتحليل (١٢٤) دراسة سابقة محية في موضوع القيادة اتبعت أساليب مختلفة في دراسة القيادة وكان من أهم ما توصل إليه:

١- أن من يقوم بدور القيادة يتفوق علي مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسئولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية.

٢- أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلي درجة كبيرة علي متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة.

وبالإضافة إلي هذه الفروق إن القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف علي وحدة أو جماعة عمل وعليه أن يقوم بوظائف العملية الإدارية.

وهناك من يري أن القيادة هي إحدي الوظائف الإدارية للمدير فالمدير يقوم بدوره القيادي من خلال توجيه الأفراد وارشادهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة.

وليس لكل مدير أو شخص يحتل مركزا قياديا أن يكون قائدا بالضرورة فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يفقدون مقومات القيادة ولكن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبتان لأي منظمة لأنها تتضمنان أنشطة ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلي تدني الأداء والانتاجية

والفاعلية وننقل ما ذكره (كوتر) ١٩٩٠ (Kotter) عن الفرق بين القيادة والإدارة علي الوجة التالى:

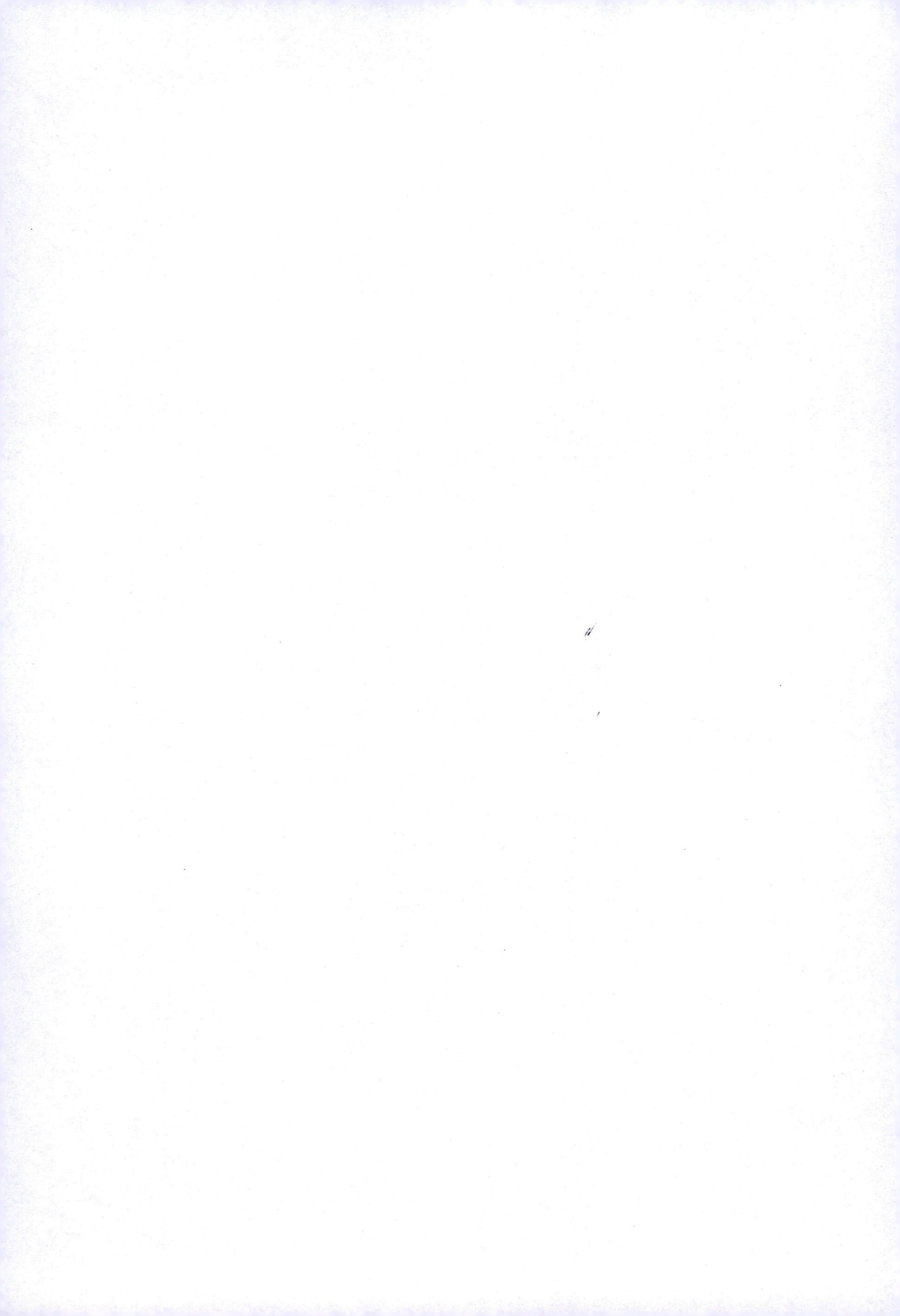
المقارنة بين القيادة والإدارة	الإدارة	القيادة
نقاط الاهتمام	١-التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك	١- تحديد الاتجاه: تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما يكون المستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	٢- تنظيم وتهيئة القوي البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء النظام لمتابعة التنفيذ	٢- توجيه البشر: الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التزثير علي خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها
التنفيذ	٣- الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء	٣- التحفيز والالهام: تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب علي المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية
المخرجات	٤- أن يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبوء والإنسان اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين	٤- يحقق تغييرات أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر علي المنافسة
	٥-تركز علي السلطة الرسمية وعلي إن عان وامتثال الأفراد لهذه السلطة	٥- تركز علي النفوذ والتأثير وعلي قبول الأفراد لهذا النفوذ
	٦- التنظيم الرسمي مصدر السلطة	٦- الجماعة هي مصدر السلطة
	٧- السلطة رسمية ومقننة	٧- السلطة غير رسمية
	٨- مفهوم أشمل من القيادة	٩- وظيفة من وظائف المدير
	٩- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية	٩- التفاعل بين الأفراد وجوهر القيادة

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

الإدارة والقيادة وعن الفرق بين المدير والقائد ومن أهم الفروق بين المدير والقائد في الآتى:

جدول يوضح الفروق بين المدير والقائد

المدير	القائد
١- المدير يفعل الأشياء بطريقة صواب	١- القائد نفعل الأشياء الصواب
٢- المدير يخطط	٢- القائد يضع رؤية
٣- المدير ينظم ويحدد اختصاصات	٣- القائد يعبئ الطاقات ويبني روح الفريق
٤- المدير يكافئ	٤- المدير يحفز معنويا
٥- المدير يتعامل مع النظم والأشياء	٥- القائد يتعامل مع البشر
٦- المدير ينفذ	٦- القائد يفكر
٧- المدير يدير باللوائح	٧- القائد يدير بالمعاني والآمال
٨- المدير يد بالسوابق والمألوف	٨- القائد يبحث عن الجديد
٩- المدير موضوعي منضبط	٩- القائد انفعالي مليئ بالمشاعر
١٠- المدير سلبي نحو الأهداف	١٠- القائد ايجابي نحو الأهداف
١١- المدير يتخذ القرارات وربما يشرحها	١١- القائد يطلب مشاركة التابعين في القرارات
١٢- المدير يستخدم الجانب الأيسر من المخ	١٢- القائد يستخدم الجانب الأيمن من المخ
١٣- المدير محفز من خارجة	١٣- القائد محفز ذاتيا



الفصل الرابع

القيادة الإدارية

(مفهومها ـ أهميتها ـ مبادئها)

مقدمة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

ثالثاً: مبادئ القيادة الإدارية

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية

خامساً: مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها

سادساً: أنماط القيادة الإدارية

سابعاً: أدوار القيادة الإدارية

ثامناً: نظريات القيادة الإدارية

تاسعا: معوقات القيادة الإدارية

عاشراً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغييرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات التي تتميز بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والزيادة في السكان والخصخصة والعولمة ودخول بعض الدول النامية في مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير والتطلع نحو مستقبل أفضل ويتم ذلك من خلال وجود قادة في كل المستويات مدركين الحاجة إلي التغير والتطوير والإبداع والابتكار.

إن القائد الإداري الفعال هو الذي يمتلك القدرة علي إحداث التغيير ورفع مستوي كفاءة المنظمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة كما أن العاملين في المنظمة يلعبون أدواراً مهمة وبارزة في تحقيق أهدافها ولهذا فإن معظم القادة الإداريين علي اختلاف مستوياتهم ومواقعهم يحاولون دائما انتقاء القوي البشرية الكفوءة ذات الخبرة المناسبة إذ أن القوي البشرية الجيدة هي أفضل موارد المنظمة ومن دولهم تفقد المنظمة قدرتها علي مزاولة نشاطاتها الاقتصادية واستمرارها ودخولها لأسواق المنافسة المحلية والعالمية.

وللقيادة دور كبير في بناء الجماعات المختلفة فالقائد يلعب دور بالغ الأهمية في تماسك الجماعة وقد لا يستخدم القائد أسلوبا واحدا ولا يحيد عنه بل قد يكون للقائد عدة أساليب ومع ذلك لابد أن يكون هناك أسلوب تغلب علي سلوكه معظم الوقت وهو الذي يتحدد علي أساسه نمطه القيادي.

وترتبط القيادة بالفرد في إطار الجماعة والمواقف والأهداف المراد تحقيقها فإذا اختلفت فإن هذا يتطلب اختلاف في أساليب القيادة واختلاف الجماعات له تأثير في أسلوب القيادة وفاعلية القائد في تحقيق أهداف العمل ورضا أفراد الجماعة يتوقف علي نمط القيادة المتبع أو أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته بأفراد

جماعته والسلوك القيادي هو سلوك القائد تجاه جميع أفراد الموقف وهو محصلة التفاعل الذي يحدث بين جميع مكونات القيادة.

وأن القيادة نوع خاص من العلاقة بين فرد قائد وجماعة تتيح له القدرة علي دفع الجماعة إلي العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب وتعني القيادة الإدارية بأنها القدرة علي التأثير في الناس أفراد وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه.

ويستمد القائد الإداري سلطته عادة من رضا الجماعة النابع من الاحساس بقدرته علي قيادة الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويتطلب ذلك صفات معينة أما الرئيس فيستمد سلطته من خارج الجماعة التي يرأسها أي التشريعات والقوانين واللوائح التي تحكم حياة المنظمات مما يؤدي إلي إطاعة الأفراد للرئيس وتنفيذ تعليماته وأوامره.

وتمثل القيادة الإدارية نوعا خاصا من العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة في إطار تنظيم رسم وعادة ما تعتبر هذه العلاقة تفاعلاين الطرفين والملاحظ أن طبيعة المؤسسة عادة ما تؤثر في نوعية هذه القيادة.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال الإدارة كعملية فهي من أهم الوظائف التي يتم ممارستها لنقل الخطة إلي حيز التنفيذ وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها كما تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثيرة لتفسير ومعرفة أساليب التمكن من مهارات ومصادر قوتها ضمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلي نتائج.

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتفعيل التعاون والتناسق بين الجماعة وهي القادرة علي التأثير والتحفيز في المورد البشري علي الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الإدارية من قبل علماء الإدارة إلا أن التعاريف قد اختلفت ولم يتم الاتفاق علي مفهوم واحد حيث سوف تقوم بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية وذلك علي النحو التالي:

تعرف القيادة الإدارية بأنها هي العملية التي يؤثر من خلالها شخص علي جماعة للوصول إلي الهدف المشترك.

كما تعرف بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم وتعرف القيادة الإدارية بأنها نشاط إيجابي بشرف علي مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.

ويمكن تعريفها أيضا علي أنها القدرة علي جلب الأشخاص الأكفاء وتوجههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرف أيضا القيادة الإدارية بأنها هي عملية التأثير التي تربط القائد بمرؤسيه أي يؤثر ويتأثر وكلاهما يسعي لتحقيق أهداف مشتركة يتم من خلالها استخدام الخصائص القيادية للتزثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة أي هي

عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه للتأثير بالشكل المباشر أو غير مباشر لتحقيق هدف مشترك وبالتالي مفهومها مستمد من مفهوم القيادة التي كانت لهذه الأخيرة مفهوم تقليدي القائم علي أن القيادة هي عملية التأثير باستخدام السلطة.

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها هي القدرة علي التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة فهي علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزي معين.

وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الطرف الأول في المدير الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهو المرؤوس بفرض تحقيق أهداف معينة.

وأهم عنصر في القيادة هو القدرة علي التأثير علي الآخرين لتوجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه الهدف وهذا التأثير يجب أن يتسم بالايجابية وقد يأخذ شكلا تعزيزا في صورة المكافأة والحافز أو شكلا عقابيا في صورة حوافز سلبية (منح التعزيز والتشجيع) وإن كان الشكل الأخير قد تم رفضه معظم فقهاء الإدارة وممارستها.

وتتعدد معاني القيادة من منظور إدراي وهذه المعاني تتمثل فى:

١ – القيادة كأسلوب:

هي التأثير في الآخرين لحثهم علي السعي وراء الأهداف العامة.

٢ – القيادة والموقف:

القيادة عملية التأثير في نشاط فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف في موقف معين.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري علي الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

٣ – القائد والسلطة

تعرف السلطة بأنها لها الحق في اتخاذ القرارات وإعداد الأوامر كلما أمكن ذلك وذلك بوضعها في صيغة تعميمات وليست بصيغة المتكلم كما أن القائد لا يهم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بانجاز العمل وتحقيق الأهداف.

٤- السلطة والقوة:

تعرف القوة بأنها مقدرة الشخص في التأثير علي شخص أخر لتنفيذ أوامره أو أنها قدرة شخص ما لجعل شخص آخر يقوم بعمل ما لا يقوم به لولا تأثير الشخص الأول.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تعود أهمية القيادة إلي العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولي بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخري التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع وحفظهم والحصول علي كعادتهم والتأثير فيهم من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة علي قلة عدد القادة القادرة نسبيا فالقدرة علي القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع.

كما تكمن أهميتها فى:

١- تحويل الأهداف المطلوبة إلي نتائج.

٢- توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

٣- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

٤- بدون القيادة يصعب علي المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

٥- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلي تحقيق أهداف معينة.

وبالإضافة إلي هذه الأهمية تتجلي أهمية القيادة الإدارية فيما يلى:

١- حلقة للوصول إلي العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.

٢- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة.

فالقيادة الإدارية تقوم علي مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة علي انجاز الأشياء إذا تحققت لهم بعض المنافع من انجاز هذه الأشياء لذا لابد من البحث عن الحاجات لدي الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

٣- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.

٤- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم علي التفاهم المتبادل.

٥- العمل علي تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات.

٦- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر علي المرؤوسين ويتأثر بهم وبذلك يؤدي إلي تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم.

ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا أو انطباعاً كبيرا في سلوك المرؤوسين وعادتهم (القدوة) حيث إن عمل القائد ضمنا أو علانية يعمل علي تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المنظمة وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرووسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ثالثاً: مبادئ القيادة الإدارية

تتمثل مبادئ القيادة الإدارية في المبادئ التالية:

١- مبدأ تقسيم العمل.

٢- مبدأ السلطة.

٣- مبدأ النظام.

٤- مبدأ وحدة الأمر تلقي الموظف الأمر من رئيس واحد فقط.

٥- مبدأ وحدة الاتجاه تعني رئيسا واحدا وخطة واحدة تجاه هدف واحد.

٦- تلاشي المصالح الفردية أمام المصلحة العامة.

٧- مبدأ تكافؤ الفرص.

٨- درجة المركزية واللامركزية تتوقف علي حجم العمل ومدي الإشراف والمنظور الزمني والبعد المكاني.

٩- مبدأ الترتيب والتنظيم: يخصص لكل شيء مكانه ويوضع كل شيء في مكانه ويخصص لكل فرد مكانه ويوضع كل شخص في مكانه حتي تتسق الأمور.

١٠- مبدأ تسلسل الرئاسة.

١١- مبدأ المساواة.

١٢- مبدأ استقرار العاملين.

١٣- مبدأ التحفيز للعمل.

١٤- مبدأ العمل كفريق والمحافظة علي روح الجماعة.

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية

تتمثل العناصر الجوهرية اللازمة للقيادة الإدارية فيما يلى:

١- عملية التأثير التي يمارسها المدير علي مرؤوسيه والوسائل التي يتسخدمها من أجل حفزهم علي العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل:

١- المكافأة.

٢- الإكراه.

٣- الخبرة الشخصية للمدير.

٢- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

٣- تحقيق الهدف الوظيفي وهو الهدف المشترك الذي يسعي جميع العاملين نحو تحقيق بلوغه أهداف المؤسسة.

وبالإضافة إلي هذه العناصر تتمثل عناصر القيادة التي تتمثل في العناصر الثلاثة التالية:

١- القائد: وهو الشخص الذي يعول عليه في توجيه سلوك الآخرين.

٢- مجموعة من التابعين

هدف مشترك تسعي الجماعة إلي تحقيقه.

وتعد هذه العناصر الثلاثة عناصر ضرورية ولا يمكن تصور قيادة في ظل افتقاد عنصر أو أكثر منها.

خامساً: مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها

من أهم مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها هي كالتالى:

١- العمل علي تحقيق التوازن بين المتطلبات الرسمية والأهداف الشخصية للعاملين وذلك عن طريق ابتكار الأساليب المناسبة في تحفيز العاملين وحثهم علي بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف.

٢- تنمية روح الفريق بين العاملين عن طريق مشاورتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

٣- تحري جوانب الحياد والموضوعية في الحكم علي العاملين وعلي الأحداث التي تحيط بيئة العمل.

٤- تزويد العاملين معه بالمعلومات.

٥- توضيح أدوارهم.

٦- مساعدتهم علي تطوير أنفسهم.

٧- تشجيعهم علي التعاون وحل النزاعات فيما بينهم.

سادساً: أنماط القيادة الإدارية

لقد درجت كثير من البحوث والدراسات التي تناولت الأنماط القيادية للأفراد حتي عهد قريب بإرجاعها إلي الأنماط القيادية التقليدية الثلاثة التي سادت في الثلاثينيات متمثلة في النمط الديمقراطي والنمط الاستبدادي والنمط الترسلي ومع تطور الفكر الإداري وما صاحبه من نظريات أصبحت معرفة النمط القيادي للعناصر الإدارية أمر بالغ الأهمية لاسيما في المؤسسات التربوية فطبيعة النمط القيادي قد يساعد علي إنجاح سير العملية التعليمية وربما يؤدي إلي تعثرها إذا لم يحسن توظيفه.

وقد توصلت الأبحاث والدراسات حول الأنماط القيادية وأبعاد السلوك القيادي وذلك بغية الوصول إلي أفضل نمط قيادي ومن بين النظريات التي اهتمت بهذا المجال نظرية المسار والهدف لهاوس ١٩٧٣ (House) حيث ركزت علي مدي قدرة القائد علي التزثير في مرؤوسيه وفي التميز بين هدف المنظمة والأهداف الشخصية والسيل التي تؤدي إلي تحقيقها كما أشارت النظرية الموقفية لفيدلر ١٩٧٦ (Fiedier) أن هناك نوعين من الأنماط القيادية وهما:

١- **الأول:** يهتم بالعلاقات الاجتماعية.

٢- **الثاني:** يهتم بكيفية إنجاز العمل.

فكل نظرية لها مدلولها وقائدتها التي تستند عليها مدير المدرسة في تحديد وتقييم سلوكياته الإدارية والعمل علي اختيار نظرية قيادية يسير عليها تتناسب معه ومع الموقف الذي يقابله في العمل المدرسي فهذه الفئة من القيادات التربوية وما تتم به من أنماط قيادية تؤثر علي سير دقة مصنع الأجيال المتمثل بالمدرسة في مختلف مراحل التعليم العام فالنمط القيادي يكاد يشمل المراكز القيادية في مختلف

التخصصات وفي جميع مناحي حياتنا اليومية وعلي مستوي المدرسة والجامعة والوزارة والمصلحة والمصنع وكذلك الدولة.

هناك العديد من الدراسات التي قامت بمحاولة تصنيف أنماط القيادة من خلال تأثير الفرد (القائد) علي الجماعة حيث توصلت إلي ثلاثة أنماط مختلفة ومن خلال التقسيمات المختلفة تم التوصل إلي الأنماط الأكثر شيوعا وهى:

١ – القيادة الديمقراطية

تعني أن القائد الإداري يثق في مرؤوسين والموظفين ويعتنق الرأي القائل بأن اشتراكهم معه في المسائل المتعلقة بالوظائف الإدارية تؤدي إلي أحسن النتائج كما أنه يفوض العديد من سلطاته ويكون القرار نتاج المناقشات.

ونجد في ذلك النمط من القيادة يتيح الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار واستشارتهم لإبداء آرائهم في الموضوعات المرتبطة بالعمل وفي ما يتم دراسته من مشكلات وكذلك يسهم ذلك النمط من القيادة في تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم ويرتكز علي مبدأ آخر أم شخصية الفرد والعلاقات الإنسانية.

وينقسم هذا النوع إلي نوعين هما كالتالى:

أ-النمط الديمقراطي الشورى

يقوم هذا النمط علي أساس الاحترام المتبادل بين القائد ومجموعته واعتبار أنهما عنصران مهمان يكمل كل منهما الآخر ومن ثم نتاج الفرص للجميع للإبداع والابتكار واتخاذ القرار وتنفيذ التعليمات والأوامر.

ويشير إلي أن القائد الديمقراطي يلجأ بصفة دائمة إلي مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه ليس في دراسة المشكلات فحسب وإنما في اتخاذ القرارات أيضا وهو بالإضافة إلي ذلك يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلعة وبذلك يعين مرؤوسيه علي حسن التصرف وسرعته وعلي حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعتمد كذلك إلي قدرتهم علي تحمل المسؤولية ويأخذ بأيديهم في

طريق النمو الإداري فالقائد الديمقراطي يركز علي العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه وتكوين مناخ ايجابي في المنظمة ورفع الروح المعنوية فيها.

وفي هذا النمط الإداري تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شئون العمل مع رؤوسائهم كما يسعي الرؤساء دائما للاستفادة من آراء ومقترحات مرؤوسيهم ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه وتتوافر الثقة بين المستويات المختلفة في المنظمة وينجز العمل عن طريق أسلوب إدارة الفريق والمشاركة فيتخذ القرار من خلال الاتصال مع المرؤوسين وتكون الرقابة ذاتية وفي هذا النظام تكون الثقة بين الإدارة والمرؤوسين كبيرة جدا ويكون هناك قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بينهم بالإضافة إلي تفويض بعض الصلاحيات لهم.

ب-النمط التشاركي الديمقراطي:

وفي هذا النمط من الإدارة التشاركية الديمقراطية توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين بيد أن الرئيس يحتفظ بحق السيطرة علي اتخاذ القرار ويمارس الرؤساء بعض الحرية في مناقشة شئون العمل مع مرؤوسيهم كما يتبادل الرئيس والمرؤوسين الآراء والاقترحات حول شئون العمل ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه وتتخذ القرارات الهامة علي مستوي القمة كما أن القرارات التخصصية ذات الصبغة التخصصية تتخذ علي مستوي القاعدة ويستخدم الرئيس الأسلوب الإشرافي مع التركيز علي الثواب وأحيانا العقاب كما يستخدم أسلوب التوجيه الشخصي والتيسيير الذاتي وفي هذا النظام يحصل المرووسون علي كامل الحرية في المشاركة وفي اتخاذ القرارات ويشجع القائد الاتصال المتبادل معهم وتكون الثقة عالية بينهم ويشعر المرؤوسون بروح الفريق ويسعون لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

٢- النمط الاستبدادي (الأوتوقراطية التسلطية)

أسلوب القيادة الأوتوقراطي نابع من اعتقاد القائد وعقيدته بأنه يجب أن يمارس سلطته كاملة بحيث تشمل كافة تصرفات الموظفين فهو لا يثق في قدراتهم علي

اتخاذ القرارات بمفردة ويؤدي هذا الأسلوب إلي عدم تحفيز المرؤوسين وعدم احساسهم بالرضا إلا أنهم يستمرون في أداء عملهم خوفا من العقاب.

وأن نمط القيادة الاستبدادية يعتمد علي الاستبداد بالرأي واستخدام الفرض والتخويف والتدخل في نطاق مجال عمل الآخرين واختصاصاتهم وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلي الغير إذ يبقي اتخاذ القرار حقا للقائد وحدة ويؤدي ذلك النمط من القيادة إلي عدم تحفيز المرؤوسين وعدم إحساسهم بالرضا عن العمل نتيجة لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار وعدم منحهم فرص للنمو والتقدم والرقي.

ويتبع هذا النمط أسلوب الاستبداد بالرأي والتعصب وإصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل أعمال المرؤوسين وفرض السيطرة عليهم.

ويشير مصطفي والنابة ١٩٨٦ إلي أن هذا النمط القيادي يركز كافة السلطات والصلاحيات في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحجم عند تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ويفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد وتقوم هذه القيادة علي الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمي والغموض في التعليمات والأوامر وتستخدم أساليب الفرص والارغام والإرهاب والتخويف ويشغل القائد نفسه بكل كبيرة وصغيرة في المنظمة ومن البديهي أن وقته لا يتيح له ذلك فيتسبب في تعطيل العمل.

وفي ظل هذا النمط من القيادة يسعي أفراد الجماعة إلي التقرب من القائد والتمسك به أكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم ولذلك تنعدم الروح المعنوية في هذا النمط وينحصر دور الأفراد في اتباع الأوامر والتوجيهات الصادرة من القائد دون وجود التعاون والتشاور بينهم.

وينقسم هذا النمط إلي النوعين التاليين:

أ-نظام النمط الاستبدادي التسلطي:

وفي هذا النمط الإداري لا يثق القائد بمرؤوسيه كما أن المرؤوسين لا يملكون حرية مناقشة اختصاصات الوظيفة مع الرئيس ولا يهتم القائد أو المشرف بأخذ آراء المرؤوسين في حل المشكلات الوظيفية كما لا يهتم بمشاعرهم ولا توجد علاقة أو اتصال قوي بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة وتتخذ معظم القرارات علي مستوي القمة وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلة لتنفيذ القرارات.

وفي هذا النظام الإداري تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل دون مشاركة المرؤوسين مما يؤدي إلي غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين ويكون هناك بغياب وانعدام حرية المناقشة بينهم.

ب-نظام النمط الاستبدادي الخير

وفي هذا النظام من القيادة الإدارية تكون القيادة غائبة ولا تؤدي أي دور فعلي المرؤوسين في المنظمة أحرار في أداء العمل كما يشاؤون وهذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين والأنظمة إذ أن القائد لا يتدخل في إجراءات العمل ولا يعطي أي توجيهات إلا إذا طلب منه ذلك.

وهذا النوع من القيادة يعد الأقل فاعلية إذ يترك القائل المرؤوسين يتصرفون كما يشاءون ويعتقد هنا القائد الإداري أنه يعطيهم الفرصة لتنمية تطوير خبراتهم.

٣- النمط الترسلي (التسيبي)

تترك القيادة الترسلية الدور القيادي المطلوب منها وتجعل مسار العمل يسير حسب رغبات وتوجهات وأهواء العاملين دون التدخل في ضبط العمل.

ويري دهيش والشاش ورضوان ١٤٢٧ أن القيادة الترسلية هي قيادة متحررة من سلطة القائد وقد تكون فوضوية لكونها تقوم علي ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو

وكأنها غير موجودة كما يترك المسئوليات كاملة لمرؤوسيه ويعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيق تلك المسئوليات.

ويقوم القائد الترسلي عادة بتوصيل المعلومات إلي أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه وينفرد هذا النوع بعدم وجود تخطيط أو تنظيم للأعمال إلي جانب اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين ومن ثم تقل إنتاجيتهم نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي المشترك.

٤- القيادة غير الموجهة

وهو أسلوب غير عملي للقيادة إذ يؤدي إلي تهرب القائد من المسئولية يحث يفوض إصدار القرار إلي المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية.

يعد نمط القيادة غير الموجهة أسلوب غير عملي للقيادة إذ يؤدي إلي تهرب القادة من المسئولية ويقوم القائد بتفويض سلطة القرار إلي المرؤوسين ويصبح كمستشار لتلك العملية القيادية.

وعلي الرغم من تعدد تلك الأنماط إلا أنه يجب أن يتحلي القائد بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلي أحسن لأنه ذلك الشخص الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل ويوفر فيه الانسجام والمناخ الصحي للعاملين ولأنه ينبغي أن يتحلي ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية اجتماعية تميزه عن غيره فالقائد لابد أن يكون علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربط بالعاملين وتربطه العاملين بعضهم ببعض كما أن نجاحه في علاج مشكلات العمل يتوقف علي تفهمه لما ينبغي أن يعامل به الآخرين سواء كانوا أفرادا أم مجموعات كذلك يجب أن يفهم ويعي أن مرؤوسيه دائما يهمهم توجيه طاقاتهم وتحقيق رضاهم عن العمل وتوفير مجالات الترقية والتقدم.

سابعاً: أدوار القيادة الإدارية

أن القيادة تتضمن القيام بدورين رئيسين أحدهما تعليمي والآخر إداري.

١- الدور التعليمي في القيادة

يتضمن الدور التعليمي في القيادة ثلاثة جوانب أساسية هى:

١- العمل علي أن يكتسب العاملين المعرفة بالحقائق الأساسية المرتبطة بنشأة المؤسسة وتطورها وأغراضها وتنظيمها وفلسفة إدارتها وأساليبها وبرامجها وأنشطتها.

٢- العمل علي أن يكتسب العاملين مجموعة المهارات الضرورية لكي يقوموا بالأعمال التي توكل إليهم بكفاءة وفي سهولة.

٣- اكتساب العاملين مجوعة الاتجاهات النفسية المواتية للعمل مع الآخرين والتعاون معهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بالأعمال التي تستند إليهم بإخلاص.

٢- الدور الإداري في القيادة

يتضمن الدور الإداري في القيادة القيام بالأعمال الآتية:

١- تقسيم وتوزيع العمل علي المرؤوسين.

٢- تدريب المرؤوسين علي القيام بأعباء وظائفهم.

٣- إصدار الأوامر والتوجيهات الكفيلة بتحقيق حسن سير العمل.

٤- وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين علي تحسين مستوي أدائهم.

٥- تنسيق الجهود بين العاملين حرصا علي عدم ضياعها أو تشتيتها.

٦- توفير وسائل الاتصال السهلة الفعالة بينه وبين مرؤوسيه وبينهم وبين بعضهم.

٧- الرقابة علي أعمال العاملين لضمان سيرها علي الوجه المرسوم بمهارة وكفاءة.

٨- تقييم أعمال العاملين علي أساس علمي موضوعي وبصفة دورية مستمرة.

ولكي يقوم القائد بدوره بنجاح فمن الضروري توافر مجموعة من الصفات فيه وأهم تلك الصفات ما يلى:

١- القدرة علي تفهم الأفراد والعامل معهم.

٢- القدرة علي توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.

٣- المهارة في إدارة المناقشات الفردية والجماعية.

٤- القدرة علي اتخاذ قرارات منطقية سليمة.

٥- القدرة علي تنمية روح الجماعة مع مرؤوسيه.

٦- المبادأة والابتكار.

٧- القدرة علي استخدام سلطاته الاستخدام السليم.

٨- القدرة علي التنبوء باحتمالات المستقبل والتخطيط له.

٩- القدرة علي تقويم جهود المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءة وعلي تشجيعهم علي النمو الفني الوظيفي.

ثامناً: نظريات القيادة الإدارية

زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي ولا يزال بعد أن كان مقصورا علي الإدارة فقط حتي نهاية الثمانينات من نفس القرن.

فالقيادة هي فن التعامل مع الناس علي اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم ومشاربهم والقدرة علي كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم كما أن القيادة علم يتطلب الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخري كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها والقدرة علي تسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين المرؤوسين وغيرهم وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام.

ومن أهم النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية ما يلى:

أ- نظرية الوراثة

تترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد الذي كان سائدا في التاريخ الأغريقي والروماني القديم من أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقيادة شيء فطري حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعليم وقد عرفت لاحقا بنظرية الرجل الخارق.

ولا يزال البعض يتساءل عما إذا كان القادة مولودين بالفطرة مصنوعين بالخبرة فكثيرا من الناس يعتقدون أن القادة يولودون بالفطرة ويكون دور الخبرة هو صقل المواهب والقدرات القيادية لديهم وفي الواقع قد نجد بعض الأفراد قادة فعالين كون أن تميز بين تكامل شخصية الفرد مع الموقف الذي يمر به في حياته العامة.

وهذه هي الأسباب الحتمية التي لا تلقي لها بالا في نظرتنا فالقادة يكونون فعالين حسب المواقف التي تتفق مع طبيعة شخصيتهم وردود أفعالهم ولكن من الصعب التكهن بأي الشخصيات تتوافق بفاعلية مع أي موقف من المواقف وإذا افترضنا أن القادة مولودون بالفطرة عندئذ تصبح عملية التدريب علي القيادة أمرا غير مثمر.

ب- نظرية السمات

ومفادها أن القائد يجب أن يتصف بسمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية محددة من قوة الشخصية والذكاء والدهاء والحزم وقوة الإرادة والثقة بالنفس ومراعاة مشاعر الجماعة وكسب ثقتهم وصحة الجسم والحيوية إلا أن امتلاك السمات لشخص لا يضمن النجاح لصاحبها بحيث لا توجد سمة واحدة تميز القائد عن غيره والقيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد بالوراثة.

ومن أهم السمات التي يتصف بها القائد:

١- الثقة بالنفس.

٢- الاتصاف بروح المبادأة والمبادرة.

٣- التجرد.

٤- عدم التحيز.

وتعتبر هذه النظرية امتدادا طبيعيا للدراسات الخاصة بالقيادة فقد اهتمت هذه النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد.

وتنقسم هذه الخصائص إلي أربع مجموعات هي كالتالى:

١- خصائص فسيولوجية:

مثل الجاذبية والطول والعرض والقوة ونبرة الصوت وحجم الجسم والمظهر العام.

٢- خصائص اجتماعية:

كالتعاون والصبر واللياقة والنضج العاطفي والاجتماعي.

٣- خصائص شخصية:

مثل الثقة بالنفس والسيطرة والشجاعة والاحترام والحماس وروح المبادأة.

٤- خصائص ذاتية:

مثل الشعور بالمسئولية والاستعداد للتضحية والذكاء والمهارات اللغوية الخاصة وغيرها وعلي الرغم من انتشار هذه النظرية إلا أنه لا يوجد اتفاق حول الصفات

المحددة التي من خلالها يمكن التمييز بين القائد وغيره بصورة واضحة وخاصة بين تلك الصفات الوراثية والمكتسبة فضلا عن الأسباب الكامنة وراء قدرة القائد علي التأثير في مرؤوسيه في موقف من المواقف دون سواء.

ت-نظرية التدريب:

تفترض هذه النظرية أن بامكان الفرد أن يصبح قائدا إداريا إذا تلقي نوعا من التدريب وفقا للمزايا والصفات الشخصية التي يتمتع بها ويقوم الشخص بتحديد الصفات القيادية التي يشعر أنها تتوافر فيه وذلك من خلال إعطائه قائمة من الصفات القيادية قبل إلحاقه ببرامج التدريب والذي يركز علي جوانب النقص فيه.

ث-نظرية الرجل العظيم:

وتفترض أن التغيرات في الحياة الاجتماعية والجماعة تتحقق عن طريق أشخاص ملهمين ذوي مواهب وقدرات غير عادية يجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

ج-نظرية القيادة الوقفية:

وتبين هذه النظرية كيفية تأثير عوامل الموقف في القيادة ومدي إمكانية القائد التأثير في العاملين معه تحت ظروف مختلفة وتقاس درجة نجاح أو فاعلية القيادة بمستوي أداء العاملين الذين يشرف عليهم القائد.

وهناك ثلاثة عوامل تؤثر في هذا النجاح وهي:

١- علاقة القائد بالعاملين معه.

٢- تنظيم العمل.

٣- قوة منصب القائد.

و- النظرية التفاعلية أو التوفيقية:

وهي عملية تفاعل اجتماعي تركز علي الأبعاد الثلاثة التالية:

١- السمات الشخصية للقائد.

٢- عناصر الموقف المراد قيادته.

٣- خصائص الجماعة المراد قيادتها.

ح-النظرية التعويضية:

ونري هذه النظرية وجود قائدين هما:

٤- القائد الأول: قائد المهمة:

والذي يقوم بتنظيم أعضاء الجماعة وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم بأ:بر قدر من الكفاية والفاعلية.

٥- القائد الثانى: القائد الاجتماعي الانفعالى:

الذي يعمل علي تقوية الروح المعنوية للجماعة وتخفيف حدة التوتر الناشئ عن عمل الجماعة وتفاعل أعضائها وإزالته.

تاسعاً: معوقات القيادة الإدارية

تتمثل معوقات القيادة الإدارية في المعوقات التالية:

١- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها وفي هذه الحالة نجد القائد الإداري ينخبط في قراراته مما يربك العاملين ويهدر الوقت والجهد.

٢- عدم الحصول علي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

٣- ميل بعض القيادات الإدارية إلي تركز السلطات والنفوذ من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيرا في تسيير العمل.

٤- الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية.

٥- جمود بعض القيادات الإدارية وتحجرها وعدم مواكبتها لروح التطور.

٦- الميل إلي الإ:ثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ علي الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمؤسسة.

عاشراً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية هي كالتالى:

أ- القيادة الإجرائية (التبادلية)

يعرف هذا النمط من القيادة علي أنه مبني علي علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيسي والمرؤوس فالقائد تشجع علي الإتساق والتوحد مع المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة الإجرائية علي التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله علي بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه وضبط الأعمال حتي يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر علي العاملين معه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا علي كفاءة الأداء للمرؤوسين.

والقائد الإجرائي يتميز بأن له القدرة علي الحوار مع العاملين وهو قادر علي إقناعهم وهو يعرف نقاط القوة والضعف لدي العاملين وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول علي تعاونهم ودعمهم.

وتحدد عوامل القيادة الإجرائية بما يلى:

١ - المكافأة المشروطة:

وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والعاملين.

٢ - الإدارة بالاستثناء:

والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

ب- القيادة المتسامية (المتعالية)

هي القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية علي المساهمة.

وفي هذه القيادة يشجع القائد الاتساق والتوحد في المؤسسة بإعطاء مكافآت عرضية مناشدا لدافعيتهم الحقيقية ومطور لدافعيتهم المتنامية.

فالقائد يهتم بالنتائج وعملية الاتساق بين دافعية العاملين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة وهو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم ويركز في عمله الإداري علي حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي.

والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلي حاجات العاملين ويعتبر القائد هنا كلاسيكي ويتماشي مع مقولة (القائد الخادم) والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولا لأن الأولوية الأولي لاحتياجات العاملين هي أن تلبي تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو ولكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلال وأكثر استعداد الآن يكونوا ؟؟؟؟.

وبالتالي فإن القائد المتسامي هو قائد ذو شخصية محبوبة لأنه يحب أن يعتني باهتمامات ومصالح العاملين بالدرجة الأولي وهذا الاهتمام يخلق شعور بالتبادل والمسئولية وقد يضحي بمصلحته الشخصية من أجل مصلحة الآخرين ولديه القدرة علي الاستقامة لأنه يسمو بنفسه ويرتقع بها من أجل مصلحة العاملين.

أ- القيادة التحويلية

تعددت التعريفات المختلفة للقيادة التحويلية ولكن معظمها يدور حول القدرة علي موائمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية كما لأنها تقوم علي إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للعاملين والعمل علي إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصي طاقات العاملين يهدف تحقيق تغيير مقصود.

وتستخدم القيادة التحويلية الإلهام والرؤي المشتركة.

١- القيم لرفع القائد والعاملين إلي أعلي مستويات التفكير.

٢- التحفيز ورفع الروح المعنوية.

فهي تدفعهم إلي مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خلال تعريف القيادة التحويلية يمكن للقائد التحويلي ما يلى:

١- القائد التحويلي يرفع مستوي العاملين في الانجاز والتطوير الذاتي.

٢- يروج القائد التحويلي في الوقت نفسه عملية تنمية الجماعات وتطويرها.

٣- القائد التحويلي قادر علي صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمؤسسته التعليمية.

٤- القائد التحويلي يشجع النمو الذاتي للعاملين فهو يشخص حاجات كل عضو من العاملين ويتعرف علي قدراته.

٥- يشرك القائد التحويلي العاملين في اتخاذ القرارات وتحميل المسئولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.

٦- يستخدم القائد التحويلي استراتيجية خلاقة ومبدعة مع العاملين لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها فهو يشجعهم علي إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر جديدة.

الفصل الخامس

القائد الإداري

مقدمة

أولاً: مبادئ القائد الإداري

ثانياً: خصائص القائد الإداري

ثالثاً: السلوك الأخلاقي للقائد الإداري

رابعاً: مراحل التفكير الابتكاري لدي القادة الإداريين

خامساً: وظائف القائد الإداري

مقدمة

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماما بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتسم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغيير الذي يحيط بها وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة علي التأثير في سلوك المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة.

ومع الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها فقد تباينت التعريفات التي قدمها العلماء والرواد تبعا للمنظور أو المدخل الذي تأثر به كل منهم فمنهم من عرف القيادة اعتمادا علي مواصفات القائد ومنهم من عرفها بناء علي سلوك القائد ومنهم من عرفها بناء علي النتائج.

ويمكن النظر إلي القيادة علي أنها فن التأثير في الآخرين وفي هذا السياق يعرفها فرانك وزملاؤه (Franketal) بأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمتاز هذا التعريف بالايجاز وبتأكيد أن القيادة عملية تنطوي علي عدد من الخطوات والإجراءات والأساليب والمهارات المركبة والمتشابكة التي تعضد بعضها البعض كما يتصف هذا التعريف بأنه لا يحصر القيادة علي أولئك الذين يشغلون وظائف عليا في التنظيم بمعني أنه تعريف واسع يشمل القادة غير الرسميين في المنظمة فمن المسلم به أن هناك أفرادا في كل تنظيم تقريبا قادرين علي التأثير في سلوك الآخرين حتي وإن لم تسند إليهم وظائف مهمة في التنظيم.

وأن القيادة هي القدرة علي التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنشأة من خلال سيطرة القائد علي أنشطة العاملين وذلك لتحقيق هدف معين وفي ظل ظروف محددة.

ولا يكفي أن يمتلك الإنسان المال أو القوة ليصبح قائدا فالقادة الحقيقيون هم الذين يشعر نحوهم العاملين بالامتنان نظرا لأنهم يملكون الشجاعة لخدمة الآخرين في الظروف التي يتجنبها بعض الناس أو التي لا يستطيعون التعامل معها.

وأن القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية فهي نشاط التأثير علي الناس لكل يتمكنوا من تقديم أحسن جهودهم ويعملوا برغبتهم علي تحقيق أهداف الجماعة.

ولا يمكن أن تتم الأعمال بمجرد إصدار التعليمات والأوامر والتوجيهات من الرئيس إلي المرؤوسين وإنما من الضروري أن يكون الرئيس قائدا ولعل هذا يدفعنا إلي معرفة القيادة ونظريتها وأنماطها ومهاراتها والصفات الواجب توافرها في القائد.

أولاً: مبادئ القائد الإداري

يقوم القائد الإداري المبدع بالعمل وفق المبادئ القيادية التالية:

١- المحبة:

وتعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في التوجيه نحو الإبداع وتضمن حب القيادة والأهداف الرغبة في التفوق حب المنتج وكل هذا يؤدي إلي بيئة إبداعية.

٢- وضع النفس مكان الآخرين:

أي وضع القائد نفسه مكان الآخرين مما يساعد علي إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي ومنه الإبداع ومثل ذلك عائق الاتصال وما ينطوي عليه من حوافز سلبية كالتشدد بالرأي وعدم الإصغاء وغير ذلك.

٣- الاهتمام بالعاملين:

إن اهتمام القائد الإداري بكل العاملين معه بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل السليمة ودافعا للانجاز والإبداع.

٤- التفانى:

وذلك يترسخ القيم التنظيمية والالتزام بمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي واحترام العاملين والسعي إلي تحقيق الأهداف المشتركة.

٥- تحقيق القيم:

إن المؤسسات ذات الأداء العالي والمتميز تعلن فيها القيادة الإدارية عن القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة وذلك لتضع نفسها في محاسبة أمام جميع الأطراف المتعاملة معها من عملاء ومجتمع وغير ذلك.

٦- الإثابة والعفو:

وتعتبر أحد عوامل فاعلية القائد ونجاحه واستفادته من الطاقات الإبداعية لدي العاملين وحصوله علي رضاهم واعتزازهم بالانتماء للمؤسسة.

٧- الالتزام:

فتمسك القائد الإداري بخلق المصداقية والترميم المستمر لبيئة العمل يعني ثبات البنيان التنظيمي واستمرار تماسكه.

٨- التفكير الجماعى:

فجوهر الفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم السلطة والطاعة القائم علي الفردية في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفرضها كأمر واقع وهذا فيعارض مع قناعة العامل.

فلابد من الالتزام بمبادئ القيادة القائمة علي الإبداع والتي تعزز وتحفز العاملين علي تنمية قدراتهم الإبداعية فهي مبادئ قائمة على:

١- المعاملة الحسنة.

٢- القيم.

٣- المحبة.

ثانياً: خصائص القائد الإداري

يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلى:

١- الحساسية للمشكلات:

أن يكون لدي هذا القائد الحساسية الكافية بحيث يلتمس المشكلة قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته.

٢- إعادة التنظيم:

وهي القدرة علي إعادة تنظيم الأفكار وإعادة تركيبها بسهولة تبعا لخطة معينة وبحيث تكون له القدرة علي حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.

٣- القدرة علي التحليل:

وهي أن يكون لدي القائد القدرة علي تحليل المواقف التي تحدث بشكل متأني وأن لا يتسرع في اتخاذ القرارات التي قد تنعكس سلبا عليه وعلي المؤسسة.

٤- التقييم:

إن القائد المبدع والمبتكر الذي يريد النجاح لابد أن يعرف أي مشكلة وأي منهج يختار من بين المشاكل والمناهج المتعددة علي ضوء الإمكانيات المتاحة أمامه والمهارات المكتسبة أو التي يستطيع اكتسابها.

وبالإضافة إلي هذه الخصائص توجد خصائص أخري للقائد الإداري والتي من أهمها:

يوجه الإبداع إلي المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي ونجد هنا أيضا أن القادة أيضا لها نظرة مستقبلية للأحداث.

ثالثاً: السلوك الأخلاقي للقائد الإداري:

هناك سياسات تحكم السلوك الأخلاقي المهني الذي يفترض أن يلتزم به القائد الإداري في مؤسسته سعيا لضمان تحقيق سلوك نوعي يعكس كرامته وشرف المهنة والتي من أهمها:

١- إن مهنة مدير المؤسسة تفرض عليه الحرص علي شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته بالمستفيدين والعاملين.

٢- وتعني هذه السياسة تمسك المدير بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيقه للأنظمة والتعليمات وضرورة احترامه كرامة كل فرد وأن يعطي كل ذي حق حقه وأن يكو نقادرا علي تبصير أسباب سلوكه.

٣- إن مهنة مدير المؤسسة تفرض عليه احترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها والتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة وبمعنوية عالية وبانتماء صادق وبمراعاة مبادئ الشوري والديمقراطية.

٤- إن مهنة المدير تفرض عليه الاهتمام بنوة المهني في مجال تخصصه الأكاديمي وفي مجال مهنة الإدارة بكل ما فيها من مضامين مفاهيميه.

٥- إن مهنتة المدير تفرض عليه الحرص علي تزويد أفراد مجتمعه في بيئته بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدائل الممكن توافرها بمعني أن مسئولية المدير الحرص علي إعلام أفراد مجتمعه المحلي بالبدائل والآراء المستجدة.

٦- إن مهنته تفرض عليه التسامي بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية أو منوية أو مادية يمكن أن يكون لها التأثير علي مهنته٨ ممارسته لمسئولياته.

إن هذه السياسات سياسات أخلاقية ضرورية عالمية لابد أن يلتزم بها كل قائد إداري يحب مهنته ويحافظ عليها سعيا لضمان تحقيق سلوك نوعي متميزة وهي لا تنبع من فراغ بل لابد من وجود أسس أخلاقية تستند عليها وتستنير بها.

رابعاً: مراحل التفكير الابتكاري لدي القادة الإداريين:

يشير شيرمير هورميت وآخرون (Scnermerhormet) إلي أن التفكير الابتكاري يظهر في الأغلب في البيئة الحرتية والتي تعج بالمشكلات غير الروتينية وتظهر عندئذ أهمية التعامل مع هذه الظروف من خلال التفكير الابتكاري عند القاءه هذا الأخير يتوفر علي مجموعة مميزات من أهمها ما يلى:

١- الأصالة الفكرية:

تجسد الأصالة عند القيادة التي تملك القدرة علي توجيه القدرات المادية والتنظيمية إلي أفضل صورة تمكنه كونها تتمتع علمية تأبي أن تدع الأشياء علي ما هي عليه في ذات السياق فإذا لم يكن الأسلوب الابتكاري المطبق علي المشكلة يتصدي لها أو يواجهها فإن العلاج والتحليل إما أن يكون ناقصين أو موضع شك.

٢- مرونة التفكير:

تشير هذه الميزة إلي قدرة القائد علي الانتقال من فكرة إلي أخري أو من مجال إلي آخر مع قدرته علي تعبئة الأفكار لاستنتاج المعطيات الجديدة التي تظهر التناسب بين الوضع الساكن والوضع المتحرك بما تحقق درجة مناسبة من جودة القرارات والحلول الإبداعية.

٣- استنتاج العلاقات بين الأشياء:

إن التفكير القيادي هو تفكير سيئ بالأساس علي هذا الأساس فإن النظر إلي الأشياء علي هذا النحو يميز القائد دون سواه.

إذ أن منظوره إلي الظاهرة يأخذ عدة تفسيرات ومما لا شك فيه أن التبادل والتغيير في طبيعة العلاقات لابد من أن ينتج صورا جديدة مسندة بالعوامل المسببة للوضع الجديد.

٤- الموهبة:

لا شك أن الموهبة تأتي في مقدمة المزايا القيادية والفكر الابتكاري عند القادة إن الفرد الموهوب يصبح أكثر تفاعلا مع المشكلات والأحداث.

٥- الاستقلالية:

إن عصر الاستقلالية يؤثر في تميز الشخصية الإبداعية والمبتكر عن غيرها وذلك في حرية اتخاذ القرار وانفراده في تقرير قراراته اليومية قد تشكل هذه الخطوة في المؤسسات التي لا تستوعب إدارتها معني الاستقلالية مشكلة كبيرة أمام عنصر الإبداع.

إن هذه المزايا وغيرها تشكل نقاطا خارقة بين القائد المبدع والقائد التقليدي فالقائد المبدع هو بالأساس مفكر أكثر من كونه ممارسا لمهام قيادية محددة وبناء علي ما سبق يمكن تعريف التفكير الابتكاري لدي القادة بتلك الطاقة الهائلة والكامنة لدي مجموعة القائمين علي العمل في المنظمات المختلفة هذه الطاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التمييز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة ويضمن تقحيق أهدافها بفاعلية وكفاءة بما تفرزه هذه الطاقة من أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة.

خامساً: وظائف القائد الإداري:

من أهم وظائف القائد الإداري هي كالتالى:

١- القائد كمخطط:

يقوم القائد باتخاذ موقف المخطط لتقدير أي الأساليب والسبل التي تملكها جماعته وذلك بغرض تحقيق أهدافها وعادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد علي خطة الجماعة فهو وحده العارف بالخطة وتفاصيلها أما المرؤوسين فإنهم غالبا قد يعرفون بعض التفاصيل دون الأخرى.

٢- القائد كمحكم:

عند موافقة أعضاء المنظمة علي عمل معين أو فعل ما أو يحدث خلاف بينهم فإن القائد يقوم بحل هذه المشكلة عن طريق التحكيم أو يقوم هو من جانبه باتخاذ قرار معين يحافظ علي استقرار المنشأة.

٣- القائد كمنفذ:

القائد يقوم بمراقبة المنجزات الناتجة عن جهود المرؤوسين وليس بالضرورة أن يقوم القائد بالتنفيذ بنفسه بل يمكنه أن يعهد به إلي أفراد آخرين من جماعته وفي أحيان كثيرة قد يضطر القائد إلي القيام ببعض المسئوليات بنفسه إلا أن ذلك قد يعطل من وظائف الجماعة وحيوتها إذا تولي القائد تنفيذ معظم المسئوليات التي من المفروض أن يوكل غيره القيام بها.

٤- القائد كصانع لسياسة الجماعة:

بصفة عامة تتبع أهداف الجماعة وسياستها من السلطة الأعلي في الجماعة كما في الجماعات العسكرية أو شبه العسكرية مع وجود مساحة لاستثارة القائد في المستوي الإداري الأدني أو قد تتبع من أدني.

بمعني أن تتخذ القرارات عن طريق أفراد المنظمة تحت إشراف وتوجيه وترشيد المناقشات بين أفراد الجماعة أو تنبع من القائد نفسه حيث تكون له صلاحيات اتخاذ القرار المناسب.

٥- القائد كقوة دافعة:

تحتاج أي منظمنة في بداية إنشائها إلي قوة محركة كما أن زيادة فاعلية أي تنظيم لابد وأن تستمد منابعها من قوي دافعة وتلك القوي قد يمثلها القادة في منظماتهم فهم الذين يمدون مرؤوسيهم بالحوافز المثيرة للسلوك وفقا لما تستهدفه المنظمة.

٦- القائد كخبير:

ينظر إلي القائد علي أنه موضع الخبراء وعندما يتطلب الأمر تخصصا فنيا أو دقيقا فإن القائد حينئذ سيعتمد علي الاستشارة الفنية.

٧- القائد كمثل يحتذى:

القائد في معظم الجماعات يمثل نموذجا أو مثالا للاحتذاء فمثلا القائد العسكري الذي يقود جماعته ويتقدمهم في المعركة هو نموذج مطلوب الاقتداء به وكذلك يمثل رجل الدين مثالا ونموذجا للفضيلة.

٨- القائد رمز للجماعة:

إن أي جماعة تميز نفسها ببعض الشعارات أو الأزياء الموحدة أو الفكر المشترك والقائد يشارك جماعته في ذلك فهو يشارك إذن في وحدة تماسك جماعته.

٩- القائد كمثيب وكمعاقب:

من أبرز وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب كل علي من يستحقه فقد يكون الثواب في صورة ترقية عضو الجماعة وتصعيده إلي مركز أعلي في ترتيب الجماعة وقد يكون العقاب بالحرمان ميزة يتمتع بها ذلك العضو.

١٠- القائد كممثل خارجي للجماعة:

لما كان من المستحيل تقريبا أن يتم التعامل مع الجماعات الأخري عن طريق جميع أفراد الجماعات لذا يلزم أن يقوم شخص معين بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية أي أن يكون متحدثا رسميا باسم الجماعة.

١١- القائد حكم ووسط:

عند حدوث نزاع ما أو صراع داخل الجماعة فإنه لابد من وجود فرد واحد يأخذ دوراً للوساطة والحكم بحيث أن يكون ذلك الفرد متفقا عليه من غالبية أفراد الجماعة للقيام بدور القاضي ذلك من شأنه أن يقلل من الشقاق بين أفراد الجماعة.

١٢- القائد كمصدر عقائد الجماعة:

إذا كان فكر القائد هو المصدر العقائدي للجماعة تستقي منه مثلها العقائدية وتكون عقائد الجماعة نتاجها لفكر القائد وفي نفس الوقت ثمة اتفاق بين أفكار الجماعة وأفكار القائد فإن ذلك يمثل مزيدا من الاتساق والتفاعل والحيوية داخل الجماعة.

١٣- القائد كصورة أبوية:

من خلال الأدوار المتعددة للقائد فإنه يمثل دور الأب بالنسبة لأعضاء الجماعة فهو يمثل فكرة التوحد والتقمص داخل الجماعة.

وبالإضافة إلي هذه الوظائف تتلخص وظائف القائد الإداري في الوظائف التالية:

١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدي والتي تنشد الجماعة تحقيقها.

٢- يضع السياسة: فالقائد هنا يتحرك في إثار تحدد فيه الأهداف من مصادر ثلاثة هي كالتالى:

أ- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعات العسكرية.

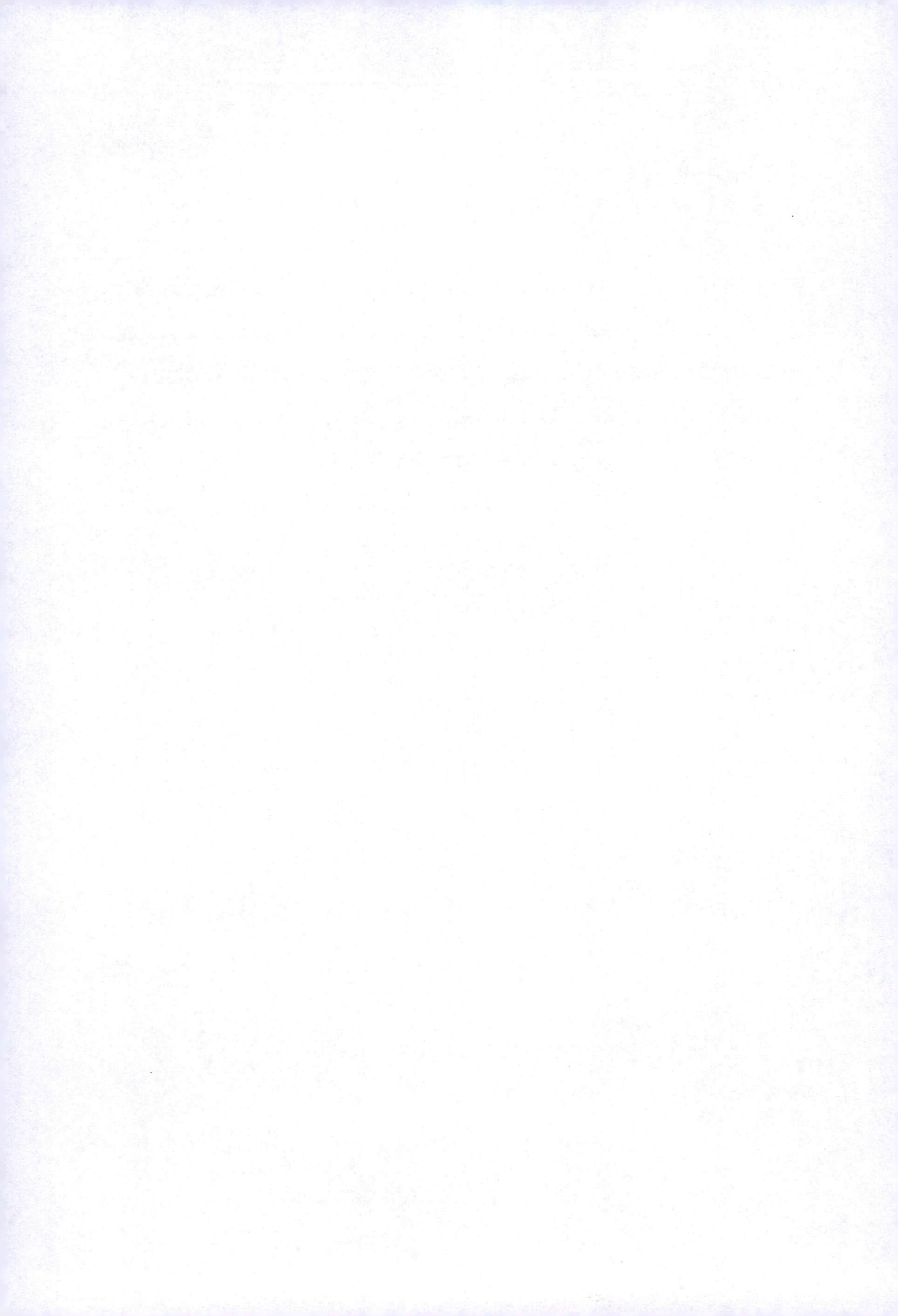
ب-مصادر تحتية تنبع من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع السياسة.

٣- الإيديولوجية حيث ينظر إلي القائد علي أنه أيديولوجي عقائدي فهو يعمل في كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة.

٤- الخبرة حيث ينظر إلي القائد كخبير وكمصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

٥- الإدارة والتنفيذ من حيث يتحرك التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة علاوة علي مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلي الوظائف التالية فالقائد من وجهة النظر الوظيفية يمثل الحكم والوساطة فيما ينشب من صراعات داخل الجماعة وأيضا القائد هو مصدر الثواب والعقاب داخل الجماعة بهدف الحفاظ علي النظام والضبط والربط داخلها علاوة علي كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمز للجماعة.



الفصل السادس

التمكين

(مفهومه ـ أهميته ـ خصائصه)

مقدمة

أولاً: مفهوم التمكين

ثانياً: أهمية التمكين

ثالثاً: خصائص التمكين

رابعاً: اتجاهات التمكين

خامساً: أبعاد التمكين

سادساً: نظريات التمكين

سابعاً: متطلبات التمكين

ثامناً: ايجابيات التمكين

تاسعاً: معوقات التمكين

عاشراً: مميزات التمكين

الحادي عشر: صعوبات التمكين

مقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي كثيرا من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المختلفة جعلتها مطالبة بإتاحة الفرصة لتهيئة بيئة العمل المناسب لنمو العاملين بها مهنيا مما يجعلهم قادرين علي تجديد ذواتهم وتلبية طموحاتهم وحاجتهم إلي كثيرا ما تكون متجددة ومتغيرات مستقبليا مما يساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وترصد أدبيات الإدارة بعض العوامل المسئولة عن الرضا الوظيفي منها ما هو داخل يتعلق بالبيئة التنظيمية للمؤسسة ومنها ما هو خارجي يخص البيئة الخارجية للمؤسسة.

ويأتي تمكين العاملين كأحد العوامل الداخلية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي علي أن مصطلح التمكين بعد مصطلحا من المصطلحات حديث النشأة في أدبيات الإدارة.

وقد عرفه المهدي ٢٠٠٧ بأنه مشاركة العاملين في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر علي أداء واتجاه المنظمة وفي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة وفي المعرفة التي تساعد العاملين علي فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة وفي المكافآت التي تحدد علي أساس الأداء.

كما يعرف القوافة ٢٠٠٧ أيضا التمكين بأنه عملية إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة من خلال فالإدارة تقدم الحرية والدعم والثقة والتدريب اللازم يقابلها شعور متبادل من الموظفين ورغبة في تحمل المسئولية وحل المشكلات وتبني الاقتراحات البناءة والنتيجة تحسين الخدمة وتوفير الوقت والمال وتقليل المشاكل والصراعات.

كما يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسئولية وبالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

كما يشكل الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين عنصرا أساسيا للمؤسسات والمنظمات التربوية خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة كما أن الإدارات العليا وخاصة في الدول النامية مازالت تعتقد بأن التمكين الإداري للعاملين سيكون علي حساب نفوذها وسلطتها.

أولاً: مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ولاقي رواجا في التسعينيات نتج عنه زيادة التركيز علي العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث وتحوله من التحكم والأوامر إلي ما يسمي بالمنظمة الممكنة مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلي تنظيم قليل المستويات وظهرت تعريفات محدودة لمفهوم التمكين من قبل المختصين تبين أهمية المفهوم ودورة في بيئات العمل المختلفة.

كما ظهر مفهوم التمكين في أدبيات وممارسات بعض المؤسسات الغربية بعد منتصف الثمانينات من القرن العشرين خاصة في مجال الإدارة العامة ثم تم تطبيقه وممارسته في مجال الإدارة التربوية بعد ثبوت فعاليته وجدواه وكانت بداية ظهوره في مراحل التعليم العام.

حيث عرف التمكين بأنه منح الأفراد الاستقلالية والحرية والمسئولية والسلطة.

ثم بدأ ظهور التمكين في التعليم العالي بعد الألفية الجديدة.

وعرف العمري التمكين بأنه إعطاء المسئولية والسلطة للأفراد في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وصنع القرارات وحل المشكلات في نطاق مسئولياتهم وسلطاتهم أما ليم ٢٠٠١ (Lim) فقد عرف التمكين بأنه منح عضو هيئة التدريس الحق في المشاركة في تصميم أهداف وسياسات الجامعة والحق في ممارسة القرار المهني حول ماذا وكيف يدرس؟

أي أن مفهوم التمكين ينهب إلي كونه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر علي منح سلطات إضافية والمشاركة في صنع القرارات فقط وإنما تتضمن أيضا الحرية والاستقلالية في العمل والقدرة علي التأثير في نواتج العمل والاحساس بالتقدير والمكانة المهنية والفعالية الذاتية والنمو المهني.

وعرف المهدي ٢٠٠٧ التمكين بأنه عملية منح المعلمين السلطة والصلاحية لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم وتعلم الطلاب.

وتطور المفهوم حتي أصبح المفهوم الحديث تمكين المعلم يذهب إلي أن بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط علي منح سلطات إضافية للمعلم ومشاركته في صنع القرارات المدرسية وإنما تتضمن أبعاد أخري مثل:

١- الاستقلالية في العمل.

٢- القدرة علي التأثير في نواتج العمل المدرسي.

٣- الاحساس بالتقدير والمكانة المهنية.

٤- الفعالية الذاتية.

٥- النمو المهني للمعلم.

بينما عرف شكيلتون ١٩٩٥ (Shackleton) التمكين بأنه إعطاء مزيد من المسئوليات وسلطة اتخاذ القرار بمستوي أكبر للمعلمين في المؤسسات التربوية.

أما الكبيس ٢٠٠٥ عرف التمكين بأنه تفويض للصلاحيات للمعلمين ليتمكنوا عن القيام بمهامهم دون الرجوع إلي مدرائهم أو لمن هم أعلي منهم.

وتشير أفندي ٢٠٠٣ إلي تعريف التمكين بأنه مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وإعطاء المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قراراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم.

ويستخلص ملحم ٢٠٠٦ إلي أن التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلي إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير المواد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلكيا.

ويعرف أبو زيد ٢٠١٠ التمكين النفس بأنه شعور ودافع داخلي ايجابي يتتولد بأهمية عمله وأن لديه الاستقلالية والتزثير والجدارة في انجازه.

كما عرف التمكين بأنه منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات والقدرة علي اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير مناخ من الثقة فيهم وبيئة العمل المناسبة للانجاز.

كما عرف أيضا التمكين بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسئولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم علي اتخاذ القرارات.

وعرف تمكين العاملين وهو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلي ما يسمي الآن بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم (الهرمى) متعدد المسئوليات إلي الفلطح قليل المستويات.

وعرف التمكين أيضا بأنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسئولياتهم وسلطاتهم.

كما عرف فتحي ٢٠٠٣ التمكين بأنه التمكين للمرؤوسين تشجيعهم لينهكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قراراته ونشاطاته تؤثر علي أدائهم للوظيفة.

كما عرف هواري ٢٠٠٠ التمكين بأنه إعطاء الأفراد ميزانيات وأموال وموارد كما أعطاؤهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يضررونها دون الرجوع إلي أعلي.

كما عرف جينودو ١٩٩٧ (ginnodo) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين يحل مشاكل كانت تقليديا مقصودة علي المستويات العليا في المنظمة كما عرفت أيضا كل من ميرل ومروث ٢٠٠٠ (Murrel and mereditd) التمكين بأنه عندما يتم التمكين شخص ما ليتولي القيام بمسئوليات أكثر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

أما بيتر فيلد ١٩٩٩ (Potterrfield) فيعرف التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف

في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك إسهامهم الكامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

ويعرف القوافة ٢٠٠٧ التمكين بأنه عملية إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة من خلال التشجيع للموظفين للمشاركة في وضع الحلول وتحمل المخاطرة وملكية القرار وبالتالي فالإدارة تقدم الحرية والدعم والثقة والتدريب اللازم يقابلها شعور متبادل من الموظفين ورغبة في تحمل المسئولية وحل المشكلات وتبني الاقتراحات البناءة والنتيجة تحسين الخدمة وتوفير الوقت والمال وتقليل المشاكل والصراعات.

كما يعرف التمكين أيضا بأنه العمليات التي يقوم بها أخصائي تنظيم المجتمع المنشط لمساعدة جماعة أو مجتمع في تحقيق تأثير سياسي أو تأثير علي السلطات الرسمية لتحقيق مطالب شرعية لهم.

كما يعرف التمكين بأنه عملية مساعدة الأفراد ليكتسبوا القدرة علي اتخاذ القرارات والتصرف في حياتهم ومشكلاتهم كما يريدونه من خلال التأثير علي جملة من المواقف الشخصية والاجتماعية التي يمرون بها كما أنه يمثل أطر عامة وأساليب رئيسية وعملية تهدف إلي مساعدة الفئات السكانية الضعيفة وتقويتها اجتماعيا واقتصاديا وسكانيا بحيث تصبح أكثر قدرة علي المشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بإشباع حاجاتهم ومواجهة حل مشكلات مجتمعهم.

كما يعرف التمكين أيضا بأنه عملية تهدف إلي مساعدة الناس علي تحقيق استقلالهم الذاتي وزيادة ثقتهم بأنفسهم من خلال زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

كما يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسئولية.

وبالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

كما يمكن تعريف التمكين أيضا بأنه إعادة تحديد تقاسم السلطة والصلاحيات لمنح المسئوليات لكل من يساهمون في خلق القيمة ووسائل تحملها.

كما يمكن القول بأن التمكين هو استراتيجية تهدف إلي تحرير وتفجير الطاقات الإبداعية للموارد البشرية عن طريق تحريرهم من القيود وتشجيعهم تحفيزهم ومكافآتهم علي روح المبادرة والإبداع.

كما قد عرف المهدي ٢٠٠٧ التمكين بأنه مشاركة العاملين في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر علي أداء واتجاه المنظمة وفي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة وفي المعرفة التي تساعد العاملين علي فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة وفي المكافآت التي تحدد علي أساس الأداء.

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها جميعًا تدور في فلك واحد يركز علي كون التمكين عملية تتضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم مزيدا من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية.

ويتضح أيضا من التعريفات السابقة أن التمكين لا يسعي إلي تقديم خدمات تعويضية للأفراد المعوزين وفي نطاق من سلبية هؤلاء الأفراد إنما هو يعمل في إطار من المساعدة بمعني أنه لابد وأن يكون لهؤلاء الأفراد دور إيجابي هذا بالإضافة إلي أنه يحاول الخروج بهم من حالة العجز والعوز إلي حالة الاعتماد علي الذات وتحمل المسئولية بما يدفعهم إلي الارتقاء بمستوي معيشتهم كما أنه يرتبط بالمساعدة في نطاق مطالب مشروعة تفرضها طبيعة المجتمع المعاصر وما يتسم به من تحديات وضغوط فاقت في كثير من الأحيان دور الدولة حالة قيامها بدورها الأبوي كما كان سائدا من قبل خاصة في ظل فترات التوجه الاشتراكي.

وتجدر الإشارة إلي أن مفهوم التمكين كأحد استراتيجيات التدخل المهني ارتبط فيما ارتبط به بالتطور الفكري الحادث في مجال الخدمة الاجتماعية فقد بما كانت

ممارسة الخدمة الاجتماعية منصبه علي الأفراد والجماعات والمجتمعات معتبرة أن هؤلاء الأفراد المستهدفين لا يمتلكون القدرات والامكانيات التي تؤهلهم لحل مشكلتهم وأن المنظم الاجتماعي هو القادر ربما يمتلك من مهارات وقدرات وإمكانات القيام بدور الخبير الذي لديه الحلول لمشكلات أفراد المجتمع إلا أن هذا المنظور قد اختلف حديثا حيث أصبح ينظر إلي أفراد المجتمع بأن لديهم الامكانات والقدرات التي يمكن استثمارها لحل المشكلات التي تواجههم معتمدين علي ذاتهم في المقام الأول مع بعض المساعدة في بعض الأحيان من قبل المحيطين بهم وعلي رأسهم المنظم الاجتماعي وما يمكن أن يقدم لحل هذه المشكلات التي تواجههم وذلك من خلال دوره المهني.

ثانياً: أهمية التمكين

أن من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للتمكين هي كالتالى:

١- حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع.

٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

٣- الحاجة إلي عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية.

٤- تركيزها علي القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

٥- الحاجة إلي الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة المواد البشرية للحفاظ علي تطوير المنافسة.

وأهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق قدرات أعضاء هيئة التدريس الإبداعية والخلافة.

١- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

٢- إعطاء أعضاء هيئة التدريس مسئولية أكبر.

٣- تمكينهم من اكتساب احساس أكبر بالانجاز في عملهم.

ويضيف ملحم ٢٠٠٦ أن نتائج وفوائد تمكين أعضاء هيئة التدريس ذات ابعاد متعددة تشمل كلا من أعضاء هيئة التدريس الذين يستشعرون معني الوظيفة والمهام التي يقومون بها وتكون عملية التمكين بالنسبة لهم السبيل لتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم والشعور باحترام الاحترام لهم.

وأما من ناحية المؤسسة التربوية فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس فيها يؤدي إلي:

١- تنمية المؤسسة التربوية بشكل أفضل.

٢- قدرة أكبر علي التطوير والتجديد.

مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد لأن عضو هيئة التدريس الممكن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المؤسسة في التغيير والتطوير وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج بل من الممكن أن يساعد في عملية الابداع والتجديد من ما يتمتع به من وح المبادرة وتحمل المسئولية فيكون عناصره دعم وتعزيز لرؤية المؤسسة التربوية وتحقيقها للتميز والتفوق والتنافس والتنمية المستديمة.

ومن ناحية أخري فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس له نتائج إيجابية بالنسبة للطلاب أو المجتمع الذين يتمنون التعامل مع معلم يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الاجابة علي استفساراتهم من دون الرجوع إلي مديره أو إلي النص الحرفي للتعليمات دون تفكير.

ثالثاً: خصائص التمكين

يذكر كل من المغربي ومرزوق ٢٠١٠ أن عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس تتسم بخصائص تميزها عن غيرها ومن أهمها:

١- تبني ثقافة جديدة:

ويتم ذلك من خلال تبني ثقافة عدم اللوم فعندما تحدث مشكلة لأعضاء هيئة التدريس في العمل يجب أن تناقش الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بشأن حلها وليس بشأن من يلقون عليه اللوم.

٢- تمكين أعضاء هيئة التدريس يركز علي حلول أكثر المشكلات:

ويتم ذلك من خلال مخاطبة قوة الأشخاص والقدرات أكثر من العيوب وبذلك فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس توجه نشط نحو حل المشكلات ويعد تمكينهم مفهوم ايجابيا وليس سلبيا.

٣- تمكين أعضاء هيئة التدريس مفهوم ديمقراطى:

ويتم ذلك من خلال إعادة توزيع القوة بين الجميع بدلا من حصرها في يد مجموعة من الأفراد وبذلك تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.

٤- تمكين أعضاء هيئة التدريس مفهوم تحفيزي:

ويتم ذلك من خلال اشباع رغباتهم في السيطرة والتحكم والشعور بالمسئولية ومنحهم حرية التصرف في صنع القرار وبذلك تنفجر الطاقات الكامنة لأعضاء هيئة التدريس ليحققوا بذلك الابداع والتفوق والتمييز.

٥- تمكين أعضاء التدريس

يقوم بصفة أساسية علي تكوين فرق عمل فعالة فرق عمل ممكنة ذاتيا والتي تعطي أعضاء هيئة التدريس صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرار وهي ضرورة لأداء متميز.

رابعاً: اتجاهات التمكين

من خلال أسباب التمكين نجد أن هناك اتجاهين للتمكين هي كالتالى:

١- الاتجاه الأول: الاتجاه الاتصالى:

هو عملية التمكين التي تتم من أعلي إلي أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات افراد الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.

٢- الاتجاه الثانى: الاتجاه التحفيزى:

فيركز علي اتجاه العاملين نحو التمكين ويتجلي في الثقة علي إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعني أكثر تحفيزاً.

يتضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.

وبذلك يمكن تعريف تمكين أعضاء هيئة التدريس بأنه مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ومنحهم مزيدا من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم والثقة فيهم.

خامساً: أبعاد التمكين

يقترب مفهوم التمكين في التعليم العالي من مفهوم التعلم التنظيمي الذي يقوم علي ثلاثة أبعاد أساسية وتتمثل في الأبعاد التالية:

١- البعد الأول: البعد الاستراتيجى:

ويتضمن الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة (المنشأة)

٢- البعد الثانى: البعد التنظيمى:

ويتضمن العمل من خلال الفريق الذي يشجع علي الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمهارات.

٣- البعد الثالث: الجانب الثقافي (البعد الثقافى)

ويقوم علي تجنب التركيز علي الفشل واعتبار أن الأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ تعد وسيلة للتعلم.

وأما سكوت وجيف ١٩٩١ (Scott & Jaffe) فقد حدد للتمكين ثمانية أبعاد مادية ومعنوية ارتبطت بسلوكيات الموظفين وتمثلت تلك الأبعاد فى:

١- وضوح الفرص.

٢- الأخلاقيات

٣- العدالة والإنصاف.

٤- الاعتراف والتقدير.

٥- العمل الجماعى.

٦- المشاركة.

٧- الاتصالات الفعالة.

٨- البيئة الصحية.

كما تتمثل أيضا أبعاد التمكين لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات في الأبعاد التالية:

١- المشاركة في صنع القرار:

ويقصد به مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الهامة التي تؤثر علي عملهم بشكل مباشر ومشاركتهم في مسئولية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالميزانية واختيار الجدد منهم ووضع أهداف القسم والكلية والمشاركة في تخطيط المناهج والبرامج الدراسية مما يمني قدرتهم علي حل المشكلات ويمنحهم الاحساس بأنهم موضع ثقة.

٢- النمو المهنى:

يرتبط مفهوم النمو المهني بالتدريب وهو الجهود المخططة والهادفة التي تركز علي تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس في مختلف أدواره العلمية والعملية سواء كانت تدريسية أم بحثية أم إدارية أم تقويمية أو معلوماتية أم منهجية أم ذاتية.

٣- المكانة:

ويقصد بها القيمة والمنزلة والتقدير التي يمنحها زملاء المهنة للفرد ويستدل عليها من مستوي الامتنان والتقدير لأهمية عمله ومن قدرته علي القيام به والظروف العملية والمنافع المادية الأخري الممنوحة له بالقياس إلي مجموعات المهن الأخرى.

٤- الاستقلالية في الأداء:

تعني قدرة الفرد علي ضبط مفاهيم مختلفة في العمل مثل تدريس الفصول والجدول الدراسي وطرق التدريس بمعني تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في اختيار المفاهيم التي تدعمه في عمله.

وبالإضافة إلي هذه الأبعاد فقد حدد كل من الخطيب ومعايعة ٢٠٠٩ أبعاد التمكين في أربعة أبعاد أساسية هي كالتالى:

١- المعني أو الاحساس بالجدوى:

يعكس المعني إحساساً بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

كما يشير هذا البعد إلي قيمة الهدف ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات عضو هيئة التدريس ويترادف مصطلح المعني مع مصطلح المعني المدرك.

٢- المقدرة:

وتشير إلي أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد وهو اعتقاد عضو هيئة التدريس بقدرته علي أداء فعاليات المهام بمهارة ويتماثل هذا البعد مع الاتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية.

٣- حق الإرادة الشخصية:

يعكس إحساساً بالحرية إزاء طريقة أداء أعضاء هيئة التدريس لعملهم ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها.

ويهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يشير مسألة تحديد فيما إذا كان سلوك عضو هيئة التدريس يدرك علي أنه ذاتي التحديد.

٤- التأثير:

يعكس اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأنهم يستطيعون التأثير علي النظام الذي يعملون في إطارة وهو إدراك المستوي التي يمكن من خلاله العضو أن يؤثر علي النتائج الاستراتيجية والإدارية أو المعلوماتية في العمل.

وقد حددت دراسة المهدي ٢٠٠٧ سنة أبعاد لتمكين عضو هيئة التدريس وهي كالتالى:

١- صنع القرار:

ويشير إلي مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر علي عملهم بصورة مباشرة.

٢- النمو المهنى:

ويعبر عن إدراك العاملين أن المؤسسة توفر لهم فرص النمو والتطوير المهنى والاستمرار في التعلم وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم بالمؤسسة.

٣- المكانة:

وتشير إلي التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه العاملون من الزملاء. وهذا الاحترام مردة أيضا المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العاملون والناتجة عن دعم وتأييد أعمالهم من الآخرين.

٤- فعالية الذات:

تشير إلي إدراك العاملين أن لديهم المهارة والقدرة علي التأثير في تعلم الطلاب ومساعدتهم علي التحصيل والانجاز واحساس عضو هيئة التدريس بالفعالية يحدد كمية الجهد الذي يبذله في التعليم ودرجة مثابرته عند مواجهة الصعوبات.

٥- الاستقلالية:

وتشير إلي شعور العاملين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل وهذا التحكم والسيطرة يمكن العاملين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية.

٦- التأثير:

ويشير إلي إدراك العاملين أنهم قادرين علي التأثير في الحياة المؤسسية وبالإضافة أيضا إلي هذه الأبعاد فإنه في دراسة المهدي ٢٠٠٧ أيضا حول تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر وفي سبيل الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر فقد قدم تعريف متقنا لمفهوم تمكين المعلمين كما يلى:

أن المفهوم الحديث لتمكين المعلم يذهب إلي أنه بنية متعددة الأبعاد ولا تقتصر فقط علي منح سلطات إضافية للمعلم ومشاركته في صنع القرارات المدرسية وإنما يتضمن أبعاد أخري وهي كالتالى:

١- الاستقلالية في العمل.

٢- القدرة علي التأثير في نواتج العمل المدرسي.

٣- الاحساس بالتقدير.

٤- الفاعلية الذاتية.

٥- النمو المهني للمعلم.

٦- المكانة المهنية.

سادساً: نظريات التمكين

تتعدد النظريات التي تفسر التمكين ولعل من أبرزها هي نظرية والنضج نظرية النضج لصاحبها شريز أرجرز (Chris Argyris) كان لها الدور البارز في ضمور مفهوم التمكين والتي تفترض أن جميع الأفراد أسوياء يبحثون عن مواقف توفر لهم استقلالية واهتمامات واسعة ومعاملة متساوية وفرصا يظهرون فيها قدراتهم في التعامل مع ما هو معقد.

ويؤكد أرجرياس ١٩٩٨ (Argyris) علي أن الأفراد الأسوياء يتجهون للتقدم من مستوي نفعي النضج إلي مستوي النضج وفقا لما يلى:

من	إلى
٧- السلبية	٨- الإيجابية
٩- الاعتماد علي الغير	١٠- الاستقلالية
١١- تصرفات محدودة	١٢- أشكال متعددة من السلوك
١٣- رغبات غير واضحة	١٤- رغبات مؤكدة
١٥- مفاهيم متغيرة	١٦- راسخة وطويلة الأمد
١٧- التبعية	١٨- المساواة ثم الزعامة
١٩- نقص الوعي الذاتي	٢٠- التحكم في النفس

ومن وجهة نظر أرجرياس ١٩٩٨ (Argyris) فإن الأفراد الأسوياء سيظهرون سلوكا ناضجا بينما يبدي الأُراد غير الأسوياء سلوكا طفوليا غير ناضج وأن معظم المنظمات تميل إلي معاملة موظفيها معاملة طفولية بحيث تجعلهم اعتماد بين وتابعين ومحاطين بقيود كثيرة.

ويري الطويل ٢٠٠٦ بأن مضمون نظرية النضج هو أن شخصية الفرد وسلوكه يتطور نتيجة لتطور حاجاته وإدراكه لما يحيط به لذا فهو يسعي للاحتفاظ بشخصية

متزنة وناضجة إلا أن غالبية المنظمات لا تعامل موظفيها كأشخاص ناضجين وتتبني تنظيما يكبح استقلاليتهم ويفرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم فالتخصص في العمل يدفع الفرد إلي استخدام جزء من طاقاته.

وتسلسل السلطة أدي إلي الاعتماد علي الرئيس والشعور السلبي تجاهه ووحدة الاتجاه أدت إلي تفرد الرئيس بتحديد الأهداف ونطاق الإشراف أدي إلي مزيد من التضييق علي الموظفين.

سابعاً: متطلبات التمكين

تجمع الدراسات علي أهمية توافر متطلبات أساسية لتحقيق التمكين الناجح للعاملين إن كانوا مدراء عملا مرؤوسين.

ويمكن إلقاء الضوء علي تلك المتطلبات علما لنحو التالى:

١ – الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة ثقة المديرين في مرؤوسيهم.

وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل:

١ – إمدادهم بمزيد من المعلومات.

٢– حرية التصرف الاختيار.

فالثقة من المدير تؤدي إلي تمكين سلطة الموظف.

٢ – الدعم الاجتماعى:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلابد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوي انتمائه التنظيمي والتزامه.

٣– الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين أن ادرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

ويترتب علي ذلك شعور الموظفين بقدرتهم علي التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها علي الحل.

٤- فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد علي أهمية العنصر البشري وتشجع علي عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

إن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

٥- الاتصال الفعال

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي تمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها وإنما لدي الأشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

٦- التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم وأن تمكين الموظفين اكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ونلاحظ مما تقدم أن تحقيق متطلبات التمكين لا يبدوا أمرا سهلا في غياب ثقافة التغيير الإداري التي يجب نبنيها علي مستوي القيادات العليا حيث تكون قادرة

علي تذليل الصعوبات إن كانت علي مستوي القرارات أو علي مستوي الإمكانات البشرية من حيث الكفاءة أو الامكانات المادية من حيث النوعية إضافة إلي أنه لا يمكن البدء في مشروع التمكين الإداري دون ضمان التحقيق الفاعل للمتطلبات أو الشروط اللازمة حيث إنها تمثل استصلاحا للبيئة التي سوف ينمو فيها التمكين ويترعرع.

إلا أن التحول نحو التمكين إن كان علي مستوي الوحدات الإدارية الصغيرة كالمدارس أو الوحدات الإدارية الأ:بر كالمؤسسات الخدمية أو الصناعية واجهته صعوبات متعددة.

وبالإضافة إلي هذه المتطلبات هناك متطلبات أخري للتمكين إذ يتطلب ممارسة مهارات محددة مثل:

١- مهارة اتخاذ القرار.

٢- مهارة إعداد الخطط والاستراتيجيات.

٣- مهارة العمل من خلال الفريق.

٤- مهارة التقويم.

إنه من الأهمية بمكان ولفرض تطوير أداء مدراء المدارس العمل علي تمكينهم من خلال مراجعة الصلاحيات الممنوحة لهم وقد يتطلب إعادة نظرة شاملة في منظومة الصلاحيات الحالية في المستويات التنظيمية الثلاث وهي الوزارة والمنظمة التعليمية والمدرسة.

في حال إقرار زيادة صلاحيات مدراء المدارس وتمكينهم فهذا يتطلب برنامجا تدريبيا مكثفا يتضمن:

١- العلاقات الإنسانية الفاعلة.

٢- السلوك التنظيمي.

٣- مهارات اتخاذ القرار.

١- من المناسب تهيئة بيئة إدارية في علاقة كل من إدارة المدرسة والمنظمة التعليمية والوزارة تقوم علي تأصيل ثقافة التمكين ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.

٢- لنجاح التمكين يجب الثقة بمدراء المدارس كقياديين وليس فقط كمديري عمل.

ثامناً: إيجابيات التمكين

في دراسة قام بها كازبيح ١٩٩٩ (Gazubay) حول أثر التمكين علي الأداء القيادي لدي مدراء المدارس توصلت إلي عدد من النتائج الايجابيات التي تساهم في تطوير العمل المدرسي ومنها:

١- أنه عند ممارسة التمكين يصبح مدراء المدارس المصدر الحقيقي للتطوير الشامل حيث يتم تطوير مهاراتهم القيادية وقدراتهم علي التفويض لمن يليهم في المسئولية كالمعلمين مثلا.

٢- عن طريق التمكين يتخلص المدراء من الكثير من السلوكيات التسلطية ويتحولون إلي ميسرين لعمل الآخرين لديهم استعداد كبيرا للتعاون مع العاملين معهم من معلمين وسواهم.

٣- كذلك يزيد المدراء من اعتمادهم علي المعلمين من عملية اتخاذ القرار من خلال تشكيل اللجان وفرق العمل.

٤- من خلال التمكين يمكن للمدارس أن تطور عمل مجالس إداراتها بحيث تتولي وضع السياسات والخطط التعليمية ومتابعة تنفيذها.

تاسعاً: معوقات التمكين

قام بسكان كنث ١٩٩٤ (Bastain Kenetn) بدراسة معوقات التمكين في المدارس ذات التوجه الديمقراطي في بعض الولايات المتحدة وتوصل إلي أهم هذه المعوقات ومنها:

١- الوقت:

يعتبر الوقت معيقا أمام التغيير المدرس حيث لا يوجد وقت كاف أمام المدراء والمعلمين في اليوم المدرسي الواحد لمواجهة الأعباء التعليمية المطلوبة ومنها التوجه نحو التمكين.

٢- العزلة:

هناك درجة من العزلة بين المعلمين أنفهسم وبين مدراء المدارس من حيث تحقيق التفاعل المطلوب.

ومن أسباب العزلة المباني أو المواقع حيث تباعد بين المعلمين والإدارة المدرسية.

٣- الخوف من المخاطرة:

وهذا يتطلب أن يكون لدي المدراء والمعلمين درجة كافية من الحرية والاستقلالية التصرف والعمل مما يساهم في تحقيق درجة من التمكين.

٤- الاتصال:

هناك علاقة بين تطوير مهارات الاتصال في العمل ودرجة الثقة الممنوحة للعاملين ولذلك يعتبر نوع ودرجة الاتصال معيقا من معيقات التمكين.

٥- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا سببا في تسهيل إدارة العمل ولذلك لا يمكن تمكين مدراء المدارس دون ادخال درجة كفاية استخدام التكنولوجيا حيث يساعد ذلك علي سهولة الاتصال ونقل المعلومات.

عاشراً: مميزات التمكين

ذكر السكارتة ٢٠١٠ أنه لتمكين أعضاء هيئة التدريس مزايا وفوائد يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكينهم في زيادة الاقبال علي تدريب أعضاء هيئة التدريس ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة وتحديد الأهداف تزايد مساهمات وأفكار أعضاء هيئة التدريس بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية والتجديد والتطوير وتوثيق علاقات عضو هيئة التدريس وتدعيمها من خلال عمل الفريق ودعم القوة الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل وزيادة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم ووظيفتهم وتنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين وتقليل فجوة الصراع والنزاع فيما بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.

ويؤكد ملحم ٢٠٠٦ أن هناك نتائج خاصة بتمكين عضو هيئة التدريس وأن تمكينهم يحقق نتائج في غالبيهتا إيجابية لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين أعضاء هيئة التدريس منها:

١- تحقيق الانتماء:

تبين الكثير من أدبيات تمكين أعضاء هيئة التدريس أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للمعلم شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء ورغبته بالعمل.

٢- المشاركة الفعلية:

تمكين أعضاء هيئة التدريس يساهم في مشاركتهم والمشاركة الناجحة عن تمكينهم تتميز بمستوي عالي من الفعالية والمشاركة الايجابية التي تنبع من واقع انتماء عضو هيئة التدريس وشعوره بالمسئولية تجاه أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها:

٣- تطوير مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس:

فتحسين مستوي أداء عضو هيئة التدريس ورفع مستوي الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تعبر عن تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس.

٤- اكتساب المعرفة بالمهارة:

إن نجاح برامج تمكين أعضاء هيئة التدريس تتوقف علي توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدي عضو هيئة التدريس.

٥- شعور عضو هيئة التدريس بمعني الوظيفة:

عضو هيئة التدريس الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته علي مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير علي النتائج ويشعر بأنه عضو هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة التربوية.

٦- تحقيق الرضا الوظيفى:

وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحدية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلي زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

الحادي عشر: صعوبات التمكين

إن أبرز الصعوبات التي يواجهها تمكين مدراء المدارس تكمن فيما يلى:

١- تمسك وزارة التربية بالنظام المركزي والذي لا يساعد علي تمكين مدراء المدارس.

٢- أن صلاحيات مدراء المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين.

٣- أن تطبيق عملية التمكين قد تسبب في إساءة مدراء المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم لقلة التطوير المهني لهم.

٤- إن الإعداد الحالي لتدريب مدراء المدارس لا يسهم في تمكينهم إداريا لقلة تصميم وزارة التربية لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين.

٥- قلة الوقت الكافي لدي مدراء المدارس في تطبيق ما تعلموه لتطوير العمل المدرسي لانشغالهم في تنفيذ التعليمات وتسيير العمل داخل المدرسة.

٦- إن القيادين يخشون من أن منح السلطة واتخاذ قرارات من قبل المدارس قد تسهم فيما يلي:

١- الانفراد بالسلطة من قبل مدراء المدارس.

٢- سيطرة مدراء المدارس علي المعلمين.

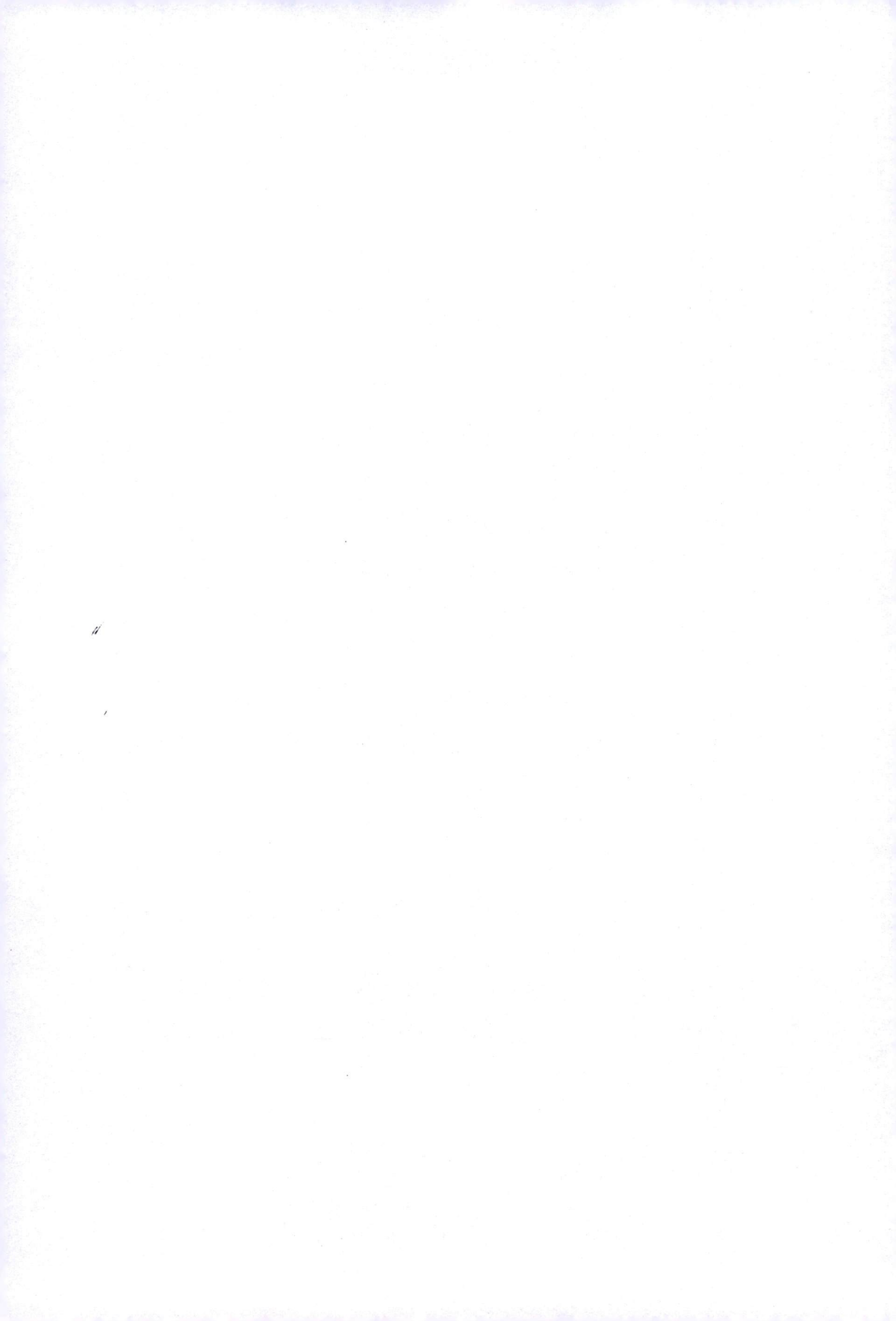
٣- اتخاذ قرارات عشوائية من قبل مديري المدارس.

٤- وجود صراع بين قيادي المناطق التعليمية ومدراء المدارس.

٥- قد تتدخل جهات خارجة عن المدرسة في القرارات المدرسية.

٦- قد لا يحبذ أولياء أمور الطلبة تمكين مدراء المدارس.

٧- قد لا يقبل المعلمون التمكين الزائد لمدراء المدارس.



الفصل السابع

مراحل وخطوات التمكين

مقدمة

أولاً: مراحل التمكين

ثانياً: خطوات التمكين

مقدمة

يسود الاعتقاد بين المتخصصين في الإدارة التربوية والممارسين للعمل التعليمي أن مدراء المدارس لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التعليمية التربوية في مدارسهم والسبب يعود إلي نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم القيام بهذه الأدوار.

ويلاحظ علي سبيل المثال أن مدراء المدارس لا يستطيعون اتخاذ قرارات لتنفيذ أنشطة تعليمية كتجريب بعض المشاريع التعليمية أو القيام برحلات علمية خارجية أو إجراء تعديلات علي مواعيد وأوقات الحصص الأسبوعية أو حتي أقل من ذلك بكثير إلا بموافقة الجهات الرسمية في المنطقة التعليمية التي تتبع لها المدرسة وفي أحيان كثيرة يرفض المسئولون في المنطقة التعليمية طلبات مدراء المدارس أن ذلك في شأنه خلق جيل جديد من المدراء يمارسون إدارة تسييرية لمدارسهم بعيدة عما تدعوا إليه نظم الإدارة المدرسية الحديثة من مثل الإدارة الذاتية والاستقلالية وحرية اتخاذ القرارات والمرونة ومشاركة المعلمين.

ويعتبر تمكين مدراء المدارس أحد المسارات التي بدأت تنادي بها نظريات إصلاح نظم والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا إلا أن التوجه نحو التمكين لاشك يواجه بصعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية أو بعملية تأهيل وتدريب مدراء المدارس أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق التعليمية لفكرة التمكين أو غير ذلك.

إن مثل هذه الصعوبات لاشك تقف حجر عثرة في تطوير أداء مدراء المدارس وأن محاولة الكشف عنها والتعرف عليها سوف يساعد في التقليل من آثارها السلبية علي خطط التطوير والإصلاح مستقبلا.

أولاً: مراحل التمكين

يمر التمكين بأربعة مراحل هي كالتالى:

١- المرحلة الأولي: بناء الوعى

ثمة تعريفات متعددة ومتنوعة للوعي ولقد نجم هذا التعدد والتنوع جزاء التمايز والاختلاف الفكري في المجالات العلمية المختلفة ولعل من التعريفات المتداولة للوعي في مجال العلوم الاجتماعية بأنه الإدراك علي المستويين الفردي والمجتمعي لكيفية التعامل مع ما يحيط بالإنسان لهذا فإن الوعي هو الاحساس بروح المسئولية الخاصة نحو الإنسان وغيره من الكائنات.

كما يعرف الوعي علي أنه سلوك اجتماعي يتسم بالإدراك العميق من جانب الفرد أو الجماعة وترجمة هذا الإدراك إلي نمط من السلوك الفعلي الذي يوفر البصيرة الاجتماعية عند الفرد والجماعة للتمكن من الإلمام الكافي بالأبعاد الاجتماعية والتنبؤ بما قد يترتب عليها في المواقف المختلفة.

ويمكن للوعي أن ينسحب علي العديد من مجالات الحياة والتي يرتبط الوعي عندئذ بذلك المجال فهناك الوعي الديني والوعي السياسي والوعي البيئي والوعي الصحي وكل هذه المفاهيم وأن اختلفت في الجانب الذي ارتبط به الوعي إلا أنها جميعا تسعي لهدف واحد هو ايجاد المواطن الصالح المنتج القادر علي العطاء.

ويؤ:د هربرت روين دارين روين ١٩٩٢ (Herbert J, Rubin & Lren J (Rubin

علي مرحلة بناء الوعي كأحد المراحل الهامة في التمكين علي أن يتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد بعضهم لبعض في مناقشة القضايا السياسية وتبادل المعارف وتفاعل الخبرات الأمر الذي يؤدي بهؤلاء الأفراد إلي إدراك مشكلاتهم الحياتية ذات الصبغة السياسية.

وللعي جوانب ثلاثة أولهما الوجداني وثانيهما المعرفي، وثالثهما النزوعي السلوكي وهذه الجوانب الثلاثة متراكبة ومتكاملة ومتفاعلة بحيث تؤدي في نهاية الأمر إلي تكوين الوعي بل إن الاقتصار علي واحد منها أو الاثنين لا يؤدي إلي وعي كامل.

وتقوم المؤسسات المجتمعية الحكومية منها وغير الحكومية بدور كبير في بناء الوعي بصفة عامة والوعي السياسي منه بصفة خاصة وذلك من خلال المطالبة والمدافعة والسعي لتوفير رعاية مؤسسية لكافة فئات المجتمع حيث تهدف إلي زيادة الوعي بحقوق المواطنة من خلال المعرفة الواعية بهذه الحقوق وكذا المطالبة بتحويلها إلي واقع معاش يمارسه الإنسان ويرغب فيه ويدافع عنه والعيش من خلاله والمطالبة يوضح التشريعات بل والمساهمة في اقتراحها التي تمكن الفرد من ممارسة هذه الحقوق كحقوق مشروعة ومكفولة له وهي بهذا تراعي الجوانب المَعرفية والوجدانية والنزوعية السلوكية من الوعى.

٢- المرحلة الثانية: بناء القدرات

إن بناء قدرات الأفراد وكما أشار مارلي كارلي ١٩٩٥ (Marrillee Karl) متطلب رئيس لنجاح عملية التمكين من جانب وتنمية المجتمع كمردود لهذا التمكين من جانب آخر.

وتهتم مرحلة بناء القدرات وتركز علي مجموعة من القدرات والمهارات التنموية من أهمها القدرة علي اتخاذ القرار والانجاز والاتصال.

أ- القدرة علي صنع القرار واتخاذه:

يعد صنع القرار واتخاذه من أهم المقومات التي تؤكد علي حقوق الإنسان وأدبيات الخدمة الاجتماعية وهي قدرة لازمة لكافة أفراد الطبقات والفئات ومن ثم ينبغي تدريب المواطن علي اكتسابها وممارستها سواء كان ذلك علي المستوي الفردي

أو الجماعي وسواء كان من خلال بني ومؤسسات رسمية أو غير رسمية بدءا من المحلية منها وحتي العالمية وبذلك يستطيع المواطن اتخاذ ما يراه صالحا ومناسبا له.

ويلزم صنع القرار واتخاذه جملة من الضمانات للوصول إلي قرارات سليمة سواء كان تلك القرارات شخصية فردية أو نظامية رسمية.

ولعل من أهم هذه الضمانات توافر مجموعة من المعلومات التي تحدد الموقف الذي يرتبط به القرار تحديدا واضحا ودقيقا إضافة إلي وجود بعض السمات الشخصية لدي متخذ القرار ترتبط بموضوعيته وواقعية تفكيره ومقدرته علي المفاضلة بين البدائل في ضوء الامكانات المتاحة وكذا امتلاك النظرة التحليلية النقدية للأمور مع التمرس علي التفكير الابتكاري الإبداعي.

إن للقرار السليم نتائج ايجابية تتجاوز الموقف الذي يتصل به ذلك القرار حيث أن القرار السليم وما يؤدي له من نجاح قد يعزز لدي الفرد الثقة في النفس كما قد يدفعه ذلك إلي الطموح ومزيد من النجاحات في المواقف الأخري وذلك من جراء انتقال أثر التعلم والتدريب إلي المواقف الجديدة.

ويقترب البعض بخطوات اتخاذ القرار من خطوات التفكير العلمي فيقرر أن عملية اتخاذ القرار في المنظمات تمر بالخطوات التالية:

١- الاحساس بالمشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا.

٢- جمع الحقائق والبيانات اللازمة واقتراح الحلول المختلفة.

٣- اختيار الحل الأمثل من بين الحلول والبدائل المطروحة.

٤- اتخاذ القرار المناسب.

٥- اتخاذ الإجراءات لتنفيذ القرارات التي تم اختيارها.

٦- المتابعة والتقويم.

هذا في حين يري آخر أن مراحل اتخاذ القرار تتمثل في:

١- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.

٢- اكتشاف الطرق البديلة الموصلة للهدف.

٣- المفاضلة والمقارنة بين البدائل للتعرف علي مزاياها وعيوبها.

٤- اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الهدف.

ب-القدرة علي التفاعل والاتصال

تعد الدينامية من أهم سمات المجتمعات المعاصرة بل إن المجتمعات التي تركن إلي الاستاتيكية (السكون) تحكم علي نفسها بالتخلف والانسحاب من بين المجتمعات ويلزم هذه الدينامية قدرة علي التفاعل بما يؤدي إلي حالة من التأثير والتأثر كما يلزمها وفي ذات الوقت قدرةعلي التواصل والاتصال.

إن التفاعل والاتصال قد يكون علي مستوي المجتمعات بعضها بعضا كما قد يكون بين جماعات المجتمع الواحد أو بين الأفراد بعضهم بعضا أو بين الأفراد والجماعات سواءً انتظمت هذه الجماعات في صورة نظامية متخذة لنفسها شخصية اعتبارية لمؤسسة ما أو منظمة معينة وقد تنتظم الفئات من مجتمعات أو جماعات أو أفراد في صورة تنظيم محدد بمستويات رأسية أفقية في ذات الوقت ويحدد هذا التنظيم اتجاه الاتصال سواء كان رأسيا (صاعدا / هابطا) أو رأسيا (هابطا / صاعدا) أو أفقيا.

ويسعي التفاعل إلي تحقيق هدف معين كالتمكين ويعمل الاتصال علي نقل أو توصيل الأفكار والخبرات بين عناصر التفاعل والتي تشكل أطراف الاتصال بما ييسر ويسهل عملية تحقيق هذا الهدف بل إنه وفي كثير من الأحيان تكتسب العلاقات الاجتماعية وما يرتبط بها من تفاعل نجاها وقيمتها من قدرة وحرص الأفراد علي التواصل وايجاد الفرص لتحقيق المزيد منه.

وثمة محكات أساسية للتفاعل الاجتماعي الناجح أهمها:

١- التعبير عن الرأي بصراحة من جانب عناصر التفاعل الاجتماعي وذلك عندما يطلب منهم إبداء الرأي.

٢- الاتزان الانفعالي حالة التفاعل الاجتماعي حيث لا ينبغي أن يتسم التفاعل بالتبلد أو الثورة والانفجار.

٣- الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب دون تعجيل أو تأخير.

٤- النقد البناء يهدف الارتقاء بمستوي التفاعل.

٥- سيادة مناخ الود والصداقة خلال التفاعل.

٦- تعزيز الانجاز والاستجابات الصحيحة دون التقليل من شأنها.

٧- الصراحة في التفاعل وإبداء الاستجابة.

٨- الاهتمام بالآخرين والإنصات لهم واحترام رؤاهم.

٩- الصدق في القول والفعل.

١٠- الفهم الصحيح لموضوع الحوار.

١١- مراعاة الفروق بين الأفراد.

١٢- تجنب المسراء.

وعلي الرغم من المحكات السابقة للتفاعل والاتصال الناجح وبما يؤدي إلي ضرورة توفيرها إلا أنه في كثير من الأحيان قد تواجه جملة من المعوقات التي تحول دون توفيرها ولعل من أهم هذه المعوقات ما قد يوجد لدي البعض من صعوبات في صدد تكوين علاقات بناء كضعف الثقة في النفس والتردد في اتخاذ القرارات وتخطي حدود اللياقة في أثناء التفاعل أو الانسحاب وعدم بذل الجهد المناسب.

ويتخذ التفاعل والاتصال الحوار أسلوبا فعالا لتحقيق الأهداف المرجوة خاصة وأن الحوار يتوفر فيه من المزايا ما لا يتوفر لوسائل الاتصال الأخري حيث يتم عرض موضوع الاتصال عرضا حيويا إذ تتناوله أطراف الحوار بالأخذ والرد كما أنه يزيد من حيوية الأفراد القائمين بالاتصال من خلال المتابعة والحرص علي المناقشة والرد كما أنه يترك أثر عميقا لأنه أدعي للاقتناع من خلال ما يتيحه راجعة جراء الحوار.

إن التفاعل والاتصال كأحد القدرات التي يسعي التمكين لبنائها في الأفراد ينبغي أن يأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين هؤلاء الأفراد فالناس ليسوا علي درجة واحدة في العلم والفهم ومنهم من هو هادئ الطبع منضبط الأعصاب ومنهم المتوتر المنفلت من عقال الحلم وتحكيم العقل ومن ثم ينبغي مخاطبة ومحاورة كل علي قدرة عقله وخبرته.

ج- القدرة علي التعبير عن الذات

التعبير عن الذات من أهم المقومات اللازمة لبناء الشخصية السليمة من جانب والمجتمع المتحضر من جانب آخر لهذا يعد التعبير عن الذات من خلال حرية إبداء الرأي والسلوك القويم الذي لا يلحق ضررا بالفرد أو بالآخرين حقا من حقوق الإنسان الذي كلفته له المواثيق الشرعية والوضعية.

إن التعبير عن الذات لا يبدأ من فراغ وإنما يسبقه الوعي بالذات وذلك من خلال إدراك الفرد بأوجه القوة والضعف في مهاراته وإمكاناته وكذا إدراك أن أوجه الضعف تشكل معوقات تعرقل تقدمه وتحد نجاحه في أدواره المجتمعية هذا فضلا عن عرقلة توافقه وتفاعله مع الآخرين كما أن ضعف إدراك الذات قد يترك آثارا سلبية علي سلامة الفرد وقدرات التفكير لديه حيث قد يعجز عن فقد وتقويم ما يحيط به أو يصدر عنه من أفعال كما قد يمنع الفرد من الوصول إلي حلول ابتكارية لما يقابله من مشكلات وكذا تعزيز الاتكالية علي الآخرين وسلبية الفرد في مواقفه المجتمعية ويتصف الشخص القادر علي التعبير عن ذاته بجملة من الخصائص أهمها:

١- المبادأة.

٢- الايجابية.

٣- الاستقلالية.

٤- المرونة.

٥- احترام الآخرين.

وترتبط القدرة بالتعبير عن الذات بمفهوم الديمقراطية من خلال الارتباط بالحرية حيث تعد الحرية عامة والحرية في إبداء الرأي خاصة من أهم مقومات التعبير عن الذات وذلك لكون الحرية وكما تصورها أنظمة الحكم الانتخابي الحر ضرورية لحياة مقبولة للمجتمع لا لأنها وسيلة تتضمن إدراك الدولة لحاجات مواطنيه بالأولوية التي يحسون بها ويعبرون عنها بآرائهم فحسب بل أيضا لأنها تضفي معني وهدف علي النشاطات المجتمعية وهو الأمر الذي يعد في ذاته شرطا من شروط التعبير عن الذات وتحقيقها.

وتجدر الإشارة إلي أن الحرية في إبداء الرأي ترتبط فيما ترتبط بالتحرر من التبعية هذا بالإضافة إلي الانحياز إلي الاستقلالية في نوعية الرأي الذي يتم التعبير عنه أو تكوين تصور معرفي في صدده.

وإن الاستقلال في الرأي والمواقف المرتبطة به صفة وخاصية معاصرة سواء ارتبط ذلك بالجوانب السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وهو يعني التمييز والانطلاق من منطلقات واضحة الأمر الذي يوجب توفير كثير من المتطلبات والضمانات لإخراجه من نطاق القول إلي الفعل.

ولعل من أهم هذه المتطلبات ما يلى:

أ- الشجاعة:

وهي تعني القدرة علي قول الحق والعمل به والمبادرة في إعلانه وإبرازه وذلك دون خوف من قوة أو سلطة عليا ودون الانتظار بأخذ الإذن من أحد وخاصة إذا كان الفعل لا يلحق ضرراً بالفرد أو المجتمع إضافة إلي عدم الخوف من إعلان الرأي حتي لو كان مخالفا لآراء الآخرين دون خوف من تسفية أو تقعير أو تقليل من الشأن.

ب- الموضوعية:

وهي الإقرار بأن للآخرين نفس الحقوق في إبداء آرائهم ومناقشتها وبنفس المستوي.

ت-المعرفة:

وهي امتلاك الفرد للمعلومات والبيانات الصحيحة دون تزييف أو تغيير وذلك ليكون رأيه ذات أساس قوي صحيح في ارتباطه بالموقف موضوع الرأي.

ب-الايجابية والمبادرة:

وهي التحرر من السكون والخمول والانتقال إلي حالة الجد والنشاط دون تطرف إلي الغلظة والشدة والتعصب حيث أن حرية الرأي تضفي مناخ الدفء واللين وانسحاب بين الأفراد الذين يكونون موضوعا للرأي أو يكونوا صانعي الرأي.

ت-الايجابية والمبادرة:

وهي التحرر من السكون والخمول والانتقال إلي حالة الجد والنشاط دون تطرف إلي الغلظة والشدة والتعصب حيث إن حرية الرأي تضفي مناخ الدفء واللين وانسحاب بين الأفراد الذين يكونون موضوعا للرأي أو يكونوا صانعي الرأى".

والمبادأة في طرح أفكار جديدة وأطروحات بناءة إضافة إلي حسن اختيار الوقت المناسب جميع هذه الأمور ترقي بمستوي الرأي نوعا وجذبا.

إن السماح للأفراد بالتعبير عن ذواتهم داخل الجماعات أو المؤسسات النظامية أو غير النظامية التي ينتمون إليها يساعد علي نمو الذات وذلك من خلال التجارب والمواقف الحياتية التي يمرون بها ويتفاعلون معها وكذا من خلال الاستفادة من ذوات الآخرين الموجودين معهم عن طريق ما يتم بينهم من اتصال وتبادل للآراء ولهذا فقد يعدل الفرد من ذاته وسلوكه في ضوء ما يستفيد من هذه المواقف الأمر الذي يجعل من أي برنامج للتدخل المهني وسيلة لتحقيق ذلك كله سواء التعبير عن الذات أو إدراك الذات أو تعديل الذات سواء من خلال ما يقدم من معارف أو من خلال ما يدفع له الأفراد من ممارسات وأدوار ويؤدي التعبير عن الذات إلي تدعيم وتعزيز الانتماء لدي الأفراد حيث إعطاء الفرد الحرية للتعبير عن رأيه في المواقف المختلفة وفي إطار من احترام هذا الرأي حالة الوصول إلي مجموعة من القرارات

التي توجه العمل تؤدي بالفرد إلي الحرص علي تنفيذ هذه القرارات والتمسك بها وذلك باعتبارها نابعة منه أو تمت بمشاركته هذا بالإضافة إلي الحرص علي مقاومة ما قد يتهددها ويصبح بذلك فردا إيجابيا فاعلا لا سلبيا وقد ينتقل أثر ذلك إلي مواقف حياتية أخري بما يؤدي إلي تجويد وتحسين مستوي معيشته.

٣- المرحلة الثالثة: الإنجاز:

الانجاز مفهوم يستخدم للإشارة إلي معني نجاح الفرد في تحقيق أهداف معينة.

وثمة متغيرات عديدة تتدخل في مدي استطاعة الفرد لتحقيق هذه الأهداف ولعل من هذه المتغيرات قدرات الفرد.

والانجاز في ذاته قيمة بالنسبة للفرد والمجتمع ولهذه القيمة مظاهر عدة من أهمها:

١- المثابرة علي أداء الواجبات وبذل الجهد لتحقيقها.

٢- الرغبة في المزيد من المعرفة والتمييز.

٣- الالتزام بنماذج مثالية يعمل الفرد في إطارها لتحقيق أهدافه.

٤- الشعور بالرضا حالة النجاح في انجاز ما يوكل للفرد من مهام.

ويرتبط الانجاز بالرغبة فيه من جهة وبمدي ما يؤدي إليه هذا الانجاز من إشباع الحاجات ملحة من جهة أخري، ويعمل المنظم الاجتماعي المستخدم للتمكين علي استثمار كل من الرغبة في الانجاز وكذا الحاجات الضرورية للأفراد لزيادة مشاركة المواطنين من خلال انجازهم للانخراط في العمل سواء من خلال برنامج للتدخل المهني أو أي أسلوب آخر من أساليب وطرق تنظيم المجتمع وذلك بهدف مساعدتهم علي امتلاك قدرات معينة واتقان مهارات محددة تسمح لهم بتوظيفها للارتقاء بمستوي معيشتهم كما قد تعود الأفراد علي التنظيم والترتيب لتحقيق الأهداف كما قد تعودهم علي تحمل المسئولية وتؤكد لديهم مبادئ الحرية والشوري كدعائم ديمقراطية وكأسس قيادية.

وعلي الرغم من أهمية المشاركة في الانجاز كأحد مرتكزات التمكين إلا أن البعض يري أنها قد تؤثر سلبا علي الانجاز حيث قد تكون مضيعة للوقت جراء ما قد تتضمنه من مناقشات جماعية قد تستغرق وقتا طويلا للوصول إلي قرارات كما قد تؤدي إلي وجود صراعات وتضارب في الأفكار إضافة إلي تعزيزها لبؤر صراع ولو بيئات تطفو علي السطح.

ويمكن التغلب علي المأخذ السابقة للمشاركة حالة الانجاز إذا وصل المشاركون لمرحلة من النضج المهاري تؤهلهم لكيفية التعبير عن الرأي وذلك في إطار من احترام آراء الآخرين وكذا التخلي عن الأثره والتعصب عند المشاركة والتعصب علي تغليب المصلحة العامة.

وتتوفر الرغبة في الانجاز لدي الأفراد بدرجات متباينة فمنهم من هو أكثر تهيؤ للانجاز والاستمرار فيه عن غيرهم الأمر الذي قد يؤدي بهم إلي أن يفرضوا علي أنفسهم الكثير من الالتزامات كما أنهم ينتزهون عن طلب الإنانية فغالبا ما يكفيهم الانجاز في حد ذاته كوسيلة للامتناع والسعادة أكثر مما تضيقه الحوافز المادية لهم وإن كان هناك آخرون تتوفر لديهم الرغبة للانجاز إلا أن ذلك بدافع الحصول علي المكافآة أو الإثابة.

ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر في رغبة الأفراد للانجاز ومن أهم هذه العوامل طبيعة العمل الذي يرتبط به الانجاز والتقدير وإمكانية التطور وغيرها وهذه العوامل العوامل قد تكون داخلية أو خارجية وذلك عندما يتصل الانجاز يعمل يتعلق بمؤسسة أو منظمة معينة سواء كانت هذه العوامل شخصية ترتبط بذوات الأفراد القائمين بالانجاز وظروفهم المعيشية أو كانت ترتبط بعوامل اجتماعية وظروف مؤسسيه إضافة إلي المناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسة أو المنظمة من حيث جودة الوسائل الموجودة لتحقيق أهدافها والتي هي أهداف الأفراد في ذات الوقت.

وتجدر الإشارة إلي أنه إذا كان الانجاز يرتبط بالمكافآت والتعزيزات فإنه قد يرتبط بالعقاب إذا ما دعت الضرورة لذلك خاصة إذا كان العقاب بهدف منع الفرد من الاستمرار قدما في عمل يلحق به أو بالجماعة ضرورة أو أذي وبهذا يكون العقاب في التمكين بمثابة مساعدة الفرد علي الانجاز وتحقيق مستوي أفضل من المعيشة والاستمرار في الانجاز وبهذا يكون العقاب وإن كان به شيء من الألم للفرد إلا أنه وسيلة لدرء مفسدة أكبر أو أذي أكبر يعرض الفرد نفسه له دون أن يشعر.

وتجدر الإشارة إلي أن ثمة ارتباط كذلك بين الانجاز والمشاركة حيث إن السماح للأفراد بالمشاركة يزيد من انجازهم ويحسن من أدائهم لهذا يعتمد المنظم الاجتماعي علي إشراك الناس لانجاز أهدافه والتي هي بدورها أهداف المجتمع حيث تؤدي المشاركة إلي أن يكون الأفراد اكثر قدرة علي وضع وتنفيذ وتقويم البرامج والمشروعات كما يتعدي الأمر ذلك كله إلي تحقيق مبادئ الديمقراطية وترسيخ حقوق الإنسان مما يعدل من سلوك الأفراد وينمي من شخصياتهم ويمنحهم القدرة علي مواجهة مشاكلهم المستقبلية والقدرة علي اتخاذ قرارات في صدد الوصول إلي حلول لها إضافة إلي السعي إلي حلها.

إن ثمة علاقة بين الانجاز والتمكين وذلك من خلال ما يمكن أن يؤدي إليه التمكين من رغبة في تحديد الأهداف والمسارات التي تؤدي إلي تحقيقها إضافة إلي القدرة علي تقويم النتائج التي وصل إليها الأفراد من خلال انجازهم وذلك في ضوء حاجات كل من الأفراد والمؤسسات بل إن التخلي عن تمكين الأفراد قد يؤدي بهم إلي أن يصبحوا سلبيين حالة عدم أو ضعف الرغبة في الانجاز.

رابعاً: التقويم الذاتي:

يشير التقويم الذاتي للفرد إلي جملة الأحكام التي يصدرها الفرد عن ذاته من جانب ومدي اعتقاده بأنه قادر علي أداء المهام والأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة ونجاح وذلك في إطار من الموضوعية والايجابية والاستمرارية.

وترتبط قدرة الفرد علي النجاح في تحقيق أهدافه والوعي بالعمل علي ذلك بمدي كفاءته في التقويم الذاتي فالفرد الذي لديه القدرة علي تقويم قدراته ومهاراته اللازمة لتحقيق أهدافه تكون احتمالية نجاحه في تحقيقها كبيرة أيضا وذلك لأن قيمة النجاح كما يتصورها الفرد لتحقيق أهدافه إضافة إلي تشخيصه لقدراته وإمكاناته تعزز دافعيته للنجاح والانجاز.

ويتسع التقويم الذاتي الذي يمارسه الفرد ليشمل أي عمل من الأعمال التي يمارسها كما يشمل كل مناحي النشاط الإنساني الأمر الذي يجعل من التقويم الذاتي ضرورة لتحديد نوعية العمل وكيفيته كما أنه شرط لتجويد الأعمال والتحقق من القايم بها علي النحو المرغوب.

وتجدر الإشارة إلي أن التقويم الذاتي تنطبق عليه أقسام التقويم العامة المتعلقة بالبرامج أو المؤسسات والتي حددها البعض في نوعين هما التكوين والنهائي في حين حددها آخرون في ثلاثة أنواع هما: التشخيص والتكوين والنهائي.

ويتعلق التقويم التشخيصي بالمتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة ومدي توافرها وما يلزم إضافته لما هو متاح بغية تحقيق أمثل لتلك الأهداف ويعرف هذا العمل في جانب منها بتقدير الموقف وذلك يجنب الفرد الهدر في الوقت أو القصور في الأداء حالة الانخراط في الخطوات الإجرائية لتحقيق الأهداف.

وفيما يتعلق بالتقويم التكويني فإنه يرتبط بتوجيه الفرد الاتجاه المرغوب فيه إضافة إلي تبصيرة بنقاط القوة للعمل علي تعزيزها وكذا بنقاط الضعف للعمل علي علاجها ويكون ذلك التقويم التكوين بعد انخراط الفرد في الخطوات التنفيذية لتحقيق أهدافه لذلك فإنه يعرف الفرد بنتائج جهوده مع إعطائه فكرة واضحة عن أدائه وإثارة دافعيته للانجاز والاستمرار فيه هذا بالإضافة إلي تمكين الفرد من القدرة علي مراجعة المهام الموكلة إليه وتجاوز حدود المعرفة النظرية بها إلي الفهم في إطار من

التطبيق الأمر الذي قد يصاحبه انتقال أثر خبرة الموقف الحالي إلي المواقف المشابهة مستقبلا.

والنوع الثالث من التقويم – التقويم الختامي فيقصد به تلك الأحكام النهائية التي يصدرها الفرد في نهاية عمل ما في صدد إنجاز هذا العمل وإن كان مسماه تقويم ختامي إلا أنه يعد نهاية مرحلة وبداية أخري حيث إن التغذية الراجعة التي يستقيها الفرد من التقويم الختامي تساعده في المراحل التالية:

ويتطلب التقويم الذاتي الجيد جملة متطلبات من أهمها:

١- الاستناد إلي جملة من المعايير الأخلاقية كالصدق والأمانة حتي يمكن الوثوق بدرجة كبيرة من دقة أحكامه.

٢- الالتزام بالموضوعية في تقدير الذات والابتعاد عن التحيز.

٣- الإبراز الأمين للجوانب السلبية والايجابية الموجودة في الأداء.

٤- السماح للاخرين بمراجعة نتائج التقويم والتأكد من حدتها.

٥- الإعلان الدقيق عن المحكات والمعايير المستخدمة في عملية التقويم.

٦- عدم اهمال أي صغيرة من صغائر الأمور التي تتصل بجوانب التقويم.

٧- امتلاك خلفية معرفية ومهارات أدائة في مجال التقويم.

ثانياً: خطوات التمكين:

تعددت الآراء حول الخطوات التي تمر بها استراتيجية التمكين كما يلى:

أ- المحاولة الأولى: محاولة هربرت روين وآرين روبن ١٩٩٥ (Herbert, J. Rubin and Irenes Rubin)

وحددت هذه المحاولة له ثلاث خطوات للتمكين هي إثارة الوعي التعبير عن الذات وأخيرا التهيئة.

ب-إثارة الوعى:

وتبدأ هذه الخطوة بمساعدة الفرد عن الخروج من دائاة لوم الذات وتخلي الفرد عن تمركزه حول مشكلاته والشعور بأنه مسئؤل مسئولية مباشرة عنها ويتم ذلك من خلال اشتراكه في الأنشطة المجتمعية وتبادل الخبرات والمعارف مع الآخرين وذلك بصورة يدركون بها الجانب الموضوعي لمشكلاتهم بما فيها العوامل الاقتصادية – الاجتماعية – السياسية.

ت-التعبير عن الذات:

وتهدف هذه المرحلة إلي تنمية المجتمع من خلال التمكين وإعطاء الفرد فرصة التعبير عن مشاعره وغضبه من الاوضاع التي يعاني منها أو المشكلات التي تضغط عليه مع ضرورة القدرة علي التعبير بالعمل الجماعي في النشاط الأهلي.

وفي هذه الخطوة ينبغي علي المنظم الاجتماعي والقائمون علي تنمية المجتمع بذل أقصي جهود ممكنة لتشجيع المشاركين علي العمل المجتمعي وذلك بإعطائهم الفرصة للحديث في اللقاءات العامة والتعبير عن مشاعرهم بها.

ث-التهيئة:

وتهدف هذه الخطوة إلي تدعيم وتقوية التنظيمات الاجتماعية والتي أنشئت علي مراحل ولم تنشأ مرة واحدة مع تحفيز الأفراد علي المشاركة بتلك المشروعات وذلك بالبدء بمشروع صغير وبعد نجاحه يتم الانتقال إلي مشروع أكبر مرغوب فيه.

وتتضمن تلك الخطوة عمليتين

١- الخطوة الأولى:

تنفيذ أو ممارسة أنشطة ذات تكلفة منخفضة حتي تعطي نجاحا سريعا يكون ملموسا ويعد في ذات الوقت دافعا لهم.

٢- الخطوة الثانية:

تشجيع الناس من خلال النجاح في المشروع الصغير إلي الانتقال إلي موضوع أكبر ونجاح أكبر وذلك من خلال الاهتمام بقضايا تتطلب جهدا وموارد وامكانيات أكثر.

المحاولة الثانية: التي قدمها مالكوم باين ١٩٩١ (Malcom Payne)

وقدمت هذه المحاولة أربعة مراحل يتم في إطارها عملية التمكين لكل مرحلة عملياتها وأنشطتها المهنية والجدول التالي يوضح ذلك: مراحل وعمليات وأنشطة التمكين كما تعكسها محاولة مالكوم

جدول يوضح مراحل وعمليات وأنشطة التمكين كما تعكسها محاولة مالكوم ١٩٩١ (Malcom)

المرحلة	العملية	الأنشطة المهنية
البداية	أ- تحديد المشكلة	- تحديد المشكلات المؤثرة من وجهة نظر الأفراد -تحديد من المسئول عن وجود هذه المشكلات. -تحديد الفروق بين رؤية المجتمع ورؤية الأخصائي الاجتماعي. -زيادة الثقة بين الأخصائي الاجتماعي والمجمع
	ب- تحديد النقاط	-زيادة الثقة بين الأخصائي الاجتماعي والمجمع

		-استخدام المعلومات المتاحة لمساعدة سكان المجتمع علي فهم مشكلاتهم وبيئاتهم. -تحديد كيف يكون السكان أو المجتمع ككل أو مؤسسات لخدمات عوامل مساعدة تساعد علي حدوث المشكلات. -تحديد العلاقات التبادلية بين المشكلات وبعضها البعض. -تجنب سيطرة القيادات علي الحوار أو في اتخاذ القرارات أو في تحمل المسئوليات
التمكين	**أ- بناء الثقة**	-تفهم المشكلات من وجهة نظر المجتمع. -تأكيد الثقة. -عدم السيطرة أو التحكم في الفرص المقدمة من سكان المجتمع. -فهم وإدراك النقاط المتفقة عليها
	ب- التبصير في حياتهم	-توليد أفكار عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية لسكان المجتمع. -تحديد ما لديهم من اتجاهات سلبية نتيجة لشعورهم بالفقر أو الظلم.

		-تحديد الحقائق الغامضة في حياتهم.
	ج- تحديد نهائي للمشكلات	- تقييم سكان المجتمع لحياتهم وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية. -توصيف رؤية حقيقية عن المجتمع وقضاياه ومشكلاته. -تحديد النقاط القابلة للتغيير والأخري التي لا يمكن تغييرها.
	د- تشريح المشكلات	-مساعدة سكان المجتمع علي فهم ما يمكن أن يستوعبوه عن ما يهدد حياتهم نتيجة للاعتماد به التي يعيشونها -مساعدتهم علي التخطيط العقلاني لمواجهة مشكلاتهم والتفكير في مستقبلهم. - تحديد ردود الأفعال الناتجة عن تخطيطهم العقلاني.
العمل	**أ- الاختيار**	- اختيار الأغراض اللازمة للعمل واتخاذ قرارات بشأنها. - ربط العمليات بعضها ببعض التي تهدف إلي تحقيق الأغراض - تحديد ما يجب عمله وما لا يجب عمله.

	ب- تحليل النتائج	- تقدير الأفعال الممكنة التي يمكن تنفيذها. - مساعدة المجتمع علي فهم الاختلافات في القوة والاهتمام التي يمكن أن تصنع بعض ردود الأُعال غير الايجابية.
	ج- العمل	-تحديد الأعمال التي يجب تنفيذها - الوقوف علي الانعكاسات التي يمكن أن تحدث نتيجة لتنفيذ الأعمال. - استخدام الأمثلة الايجابية لتحفيز المجتمع علي العمل - تقدير جديد للانعكاسات السلبية ودراستها.
	د- التقدير	- تقدير موقف كل من سكان المجتمع والاخصائي الاجتماعي. - تقدير التغير الذي أطرأ عليها خلال العمل. - البدء بنفس العمليات في أنشطة أخري جديدة إذا تطلب الأمر.

المحاولة الثالثة: محاولة اليونيسيف ١٩٩٣ (Unicff)

وقد حددت خطوات التمكين في خمس خطوات كما يلى:

١- الرعاية:

ويتم فيها تحديد الاحتياجات الأساسية لملجتمع بدون تعرينها ومعرفة أسبابها فقط بل تتضمن توفير خدمات الرعاية الاجتماعية.

٢- تحديد المشكلة:

ويتم فيها التعرف علي أهداف المجتمع وتحديد نقاط الضعف التي يشعر بها المجمع فضلا عن التعرف علي الموارد التي يمكن بواسطتها التغلب علي ما يوجد بالمجتمع من مشكلات ناتجة عن ذلك الضعف.

٣- زيادة الوعى:

ويتم فيها تحديد المشكلات الخاصة بالمجتمع كأفراد وكجماعات وتحديد المشكلات الناتجة عن البناء المجتمعي وعدم المساواة التي يتعرض لها أثناء التعامل مع المؤسسات بالمجتمع وكذلك تحديد الدور الذي يمكن أن يقوم به سكان المجتمع للقضاء علي المعوقات.

٤- المشاركة:

وفي النهاية يتخذ المجتمع القرارات بمفردة والتي تساعده للتغلب علي مشكلاته من خلال تنظيم نفسه مع القايم بالأعمال التضامنية والتعاونية التي تهدف إلي الارتقاء بالمجتمع ونقله إلي مستوي أفضل.

المحاولة الرابعة: محاولة مارلي كارل ١٩٩٥ (Marillee Karl)

ويري مارلي كارل أن التمكين يمر بأربعة خطوات كما يلى:

١- بناء الوعى:

وتهدف هذه الخطوة إلي بناء المجتمع فيما يتعلق بالظروف التي يعيشها المجتمع والحقوق والفرص المتاحة له علي أن يكون ذلك الوعي جماعيا ومرتبطا بقوة الجماعة وقدرتها علي العمل.

٢ - بناء القدرات:

وتهتم هذه الخطوة ببناء القدرات والمهارات التنموية والمستقبلية بالتخطيط واتخاذ القرارات وتنظيم السكان لأنفسهم وإدارة وتنفيذ الأنشطة المتعلقة لها والمتفق عليها.

٣- المشاركة:

ويتم ذلك باشراك كافة الأفراد في تنفيذ الأعمال المطلوبة من خلال قدرته علي تنظيم نفسه واتخاذ القرارات ذات الصلة.

٤ - العمل:

وفي هذه الخطوة يتم بلورة كافة الخطوات السابقة والخبرات التي مر بها الفرد وذلك بالاشتراك الفعلي في تنفيذ كافة العمليات والإجراءات التي تم الاتفاق عليها.

الفصل الثامن

التمكين الإداري

مفهومه – فوائده – ابعاده

مقدمة

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

ثانياً: فوائد التمكين الإداري

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

رابعاً: وسائل التمكين الإداري

خامساً: أساسيات التمكين الإداري

سادساً: خطوات التمكين الإداري

سابعاً: معوقات التمكين الإداري

مقدمة

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية علي إدارة الموارد البشرية إذ يمثل التمكين الإداري أهمية العمليات الإدارية المعاصرة في ظل تلك التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي وتشجيع الإبداع الفردي والجماعي علي حد سواء وأن تعتمد علي تحديث هياكلها التنظيمية وبما أن السياسات الإدارية تعتبر أحد محددرات التمكين الإداري فقد حظي مفهوم التمكين منذ بداية ١٩٨٠ باهتمام متزايد من قبل الأكاديمين والممارسين المهتمين يقضيه الموادر البشرية.

والتمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي علي إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمين فالمؤسسات التربوية الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلي تحقيق التميز ولاشك أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري بشكل عنصر أساسيا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ووفقا لذلك فإن القطاع التربوي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات وتتلائم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويري أنوري ١٩٧٧ (Ettorre) بأن التمكين الإداري يكمن في منح العاملين القدرة والاستقلالية في وضع القرارات وإمكانية التعرف كشركاء في العمل مع التركيز علي المستويات الإدارية والتمكين لا يعني فقط تقويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

ويعتبر موضوع دراسة التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

قد تعددت تعريفات التمكين الإداري ضمن المختصين من نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأُراد علي تحمل المسئولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلي المستويات الأدني.

ومن أهم تعريفات التمكين الإداري: أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القراغرات وإمكانية التصرف يوصفهم شركاء في العمل مع التركيز علي المستويات الإدارية الدنيا والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

كما يعرف التمكين الإداري أنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلي إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

كما يعرف أيضا التمكين الإداري بأنه هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة الحكم والأوامر إلي ما يسمي الآن بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلي المستوي المفلطح قليل المستويات.

وقد تعدد تعريفات التمكين الإداري بأنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد علي تحمل المسئولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلي المستويات الأدنى.

وبالإضافة إلي هذه التعريفات يضمن التفكير الإداري:

١- فعالية الأداء.

٢- فعالية استغلال الموارد البشرية بفعالية.

كما يؤدي إلي رفع قيمة العمل ومعني وأكثر تحفيزا.

كما يعرف أيضا التمكين الإداري بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد علي أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي.

ويري أنوري ١٩٧٧ (Ettore) بأن التمكين الإداري يكمن في منح العاملين القدرة والاستقلالية في وضع القرارات وإمكانية التعرف كشركاء في العمل مع التركيز علي المستويات الإدارية والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وصنع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

ثانياً: فوائد التمكين الإداري

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية كما يؤدي إلي رفع قيمة العمل ومعني وأكثر تحفيزا.

ومن أهم فوائد التمكين ما يأتى:

١- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.

٢- ضمان فعالية المنظمة.

٣- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وأراؤهم حول مستوي جودة السلطة أو الخدمة المقدمة.

٤- زيادة فعالية الاتصالات وايجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.

٥- السرعة في انجاز المهام والاجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

٦- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

٧- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشئون الإدارية المهمة.

ويري فراجوز ١٩٩٩ (Fragose) أن التمكين يعزز الشعور الايجابي لدي العاملين وتزويدهم بالاحساس بالتوازن الشخصي والمهني ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لايجاد البدائل والطرق الفعالية لتنفيذ أعمالهم بالإضافة إلي تعزيز الرضا الوظيفي لهم.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

تتعد أبعاد التمكين الإداري ومنها:

١- تنمية السلوك الإبداعى

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة أن لا تقف عند حد الكفاءة وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات.

وعلي هذا يمكن من تعريف الإبداع علي أنه توطيد طرق القرار وأساليب مفيدة لانجاز الأعمال والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد.

وتظهر الحاجة إلي الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغيير أذواق المستهلكين أو نتيجة التعاون بين أداء المنظمة الفعلي ولأداء المرغوب فيه أو توافر المعلومات حول أسلوب أفضل للعمل فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع وكذلك فإن الإبداع يعمل علي تفريد علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وايجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها.

٢- تفويض السلطة

تعتمد بعض الدول علي مبدأ المركزية في تنظيم شئونها سواء علي البعد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة ويملكون سلطات إصدار القرارات فقد أدي إتباع نطاق الخدمات وتشجيعها في الاتجاهات التي توسع نطاق هذه القاعدة وتوزيع هذه السلطة

بين عدد أكبر من الأفراد القائمين علي شئون القرارات والمنظمات لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة من الدول.

٣- محاكات أو تقليد في سلوكهم

كثيرا ما نسمع أن صوت الفعل أكبر أثرا من الكلمات وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدرة في مجال تنمية الموظفين فغالبا ما يكون التواصل مع أكثر من اللكمات فعالية الرسائل التي يتلقاها الموظفين تتم بالطبع اللا شفوي أي أنه أكثر تأثير بالسلوك ومع ذلك فإنه غالبا ما تتجاهل هذا الأسلوب المهم في التأثير علي سلوك الموظفين.

٤- العمل الجماعى

تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين الإداري حيث تعبر إحدي الآليات الأساسية بذلك للتطور والتحسين الإداري هذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرا مألوفا وطبيعيا بعد أن حالة استثنائية في السابق لما لها دور مهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

وركزت إدعبيس ٢٠٠٢ علي مفهوم بناء فريق العمل حيث نظر إليه علي أساس أنه مجموعة عن الأفراد لديهم المهارات والقدرات الكافية لأداء هممات بصورة فعالة وتربطهم علاقات قائمة علي المشاركة والتبادلية ويعملون علي تحقيق هدف محدد.

ويري الصيرفي ٢٠٠٣ أن هناك اختلافا واضحا بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولة العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الأهداف وصفة العمل العمل فيه إجبارية حيث إنه جزء من الهيكل التنظيمي ويتخذ قرارات تنفيذية والعضوية فيه ثابتة وأعضاؤه متجانسون والمسئولية جماعية ويرتكز في عمله علي فكرة العمل الجماعي بينما الجماعة تكلف بانجاز مسائل معينة وصفة العمل فيه

تطوعية وسلطاتها استشارية في الغالب وتنتهي بانتهاء مدتها وأعضاؤها غير متجانسين لتطوير العمل بشكل جماعي.

٥- التحفيز الذاتي

ما تستقدمه المنظمات الإدارية من الاهتمام بالحوافز يظهر من خلال التركيز الجهود والتعرف تحت لوائها وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة علي حقيقة الأداء والانتاجية وعلي نواحي التقصير والتحولات المطلوبة ومن خلال الاهتمام بالحوافز التي تهم ودرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية.

وفي مجال التمكين يعتمد بث الحماس في نفوس العاملين أولا وأخيرا علي دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديهم وأهداف المنظمة وأن تعمل علي أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلا إلي تحقيق أهداف المنظمة وأهمها وتحسين الأداءوزيادة الإنتاجية.

٦- التطوير الذاتي:

تسعي مختلف المنظمات من خلال التدريب إلي إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة تساعدهم علي القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية ومواكبة التطورات الحديثة وعلي مختلف الأصعدة وما تقرضه من متطلبات تكنولوجية ومهارة وتقنية عالية التي تحتاج إلي أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في إلتزاماتهم.

وبعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفايتها في أداء العمل وقد ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث في أصبح ضرورة ملحة نظرا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطوير المتسارع.

وهناك فرق بين التعليم والتدريب فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية بينما التدريب التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض العملية.

رابعاً: وسائل التمكين الإداري

تتعدد وسائل التمكين الإداري للعاملين، واقترح لوثانز ١٩٩٢ (Luthans) الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:

١- التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.

٢- أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوي أدائهم.

٣- السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.

٤- منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.

٥- أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات العاملين وأهدافهم.

٦- أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة وبطريقة ايجابية وأن تحد من استخدام سلطة الاجبار والإكراه.

خامساً: أساسيات التمكين الإداري

ذكر توماس ستر ٢٠٠٣ (Stirr) أن أساسيات التمكين الإداري يكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولي لكلمة (empower) حيث يتمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من مبادئ هى:

١- (e. education) تعليم العاملين

تعليم العاملين حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلي زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلي نجاحها.

٢- (n - motivation) الدافعية

الدافعية علي الإدارة أن نخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة اعتمادا سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

٣- (P - Purpose) وضوح الهدف

إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدي كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

٤- (O. Omnership)

يقترح ستر معادلة للتمكين الإداري من ثلاثة أحرف (٣) تمثل الأحرف الأولي لعناصر المعادلة وهي كالتالى:

السلطة + المساءلة + الإنجازات

Achierement + authority + accounabitity

ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسئولية عن أفعالهم وقراراتهم والمسئؤلية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم علي تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم علي أعمالهم.

٥- (M – Miltningness to Change) الرغبة في التغيير:

إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلي الطرق الحديثة في أداء الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطي التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلي الفشل.

٦- (Ego - elimination) تكرار الذات:

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلي التمكين علي أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوي التنافسية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

٧- (R. Respect) الاحترام:

إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عنصر في المنظمة قادر علي المساهمة من خلال تطوير عمله والإبداع فيها وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين تقدم النتائج المرجوة.

سادساً: خطوات التمكين الإداري

خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوي ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة وقد تم اقتراح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين الإداري.

١- الخطوة الأولى: الحاجة للغير:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لايجاد بيئة عمل ممكنة تتصل يتعلم كيفية التخلي وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول علي التزم ودعم المديرين فقد أشار كيزلوس ١٩٩٥ (Kizuilos) أن العديد من المديرين يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفينا لتمكين.

٢- الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلي عنها المديرون لمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف علي متطلبات الغير في سلوكهم وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يتعاون فيها المرؤوسين بشكل تدريجي يجب تقديم تنوعية القرارات التي تتم بشكل يومي للمديرين والمرعوسين وتحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرعوسين بشكل مباشر.

٣- الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتي يكون للمرؤوسين القدرة علي إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا علي وعي وتفهم بكيفية ذلك تأثير وظائفهم علي غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين

ذلك الإدراك أن يعمل المرءوسون بشكل مع أفراد آخرين فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

٤- الخطوة الرابعة: توفير المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكنين فرص الوصول للمعلومات التي تساعدهم علي تفهم كيفية وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

٥- الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب علي المديرين اختيار أفراد يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يطلب أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختبار الأفراد المتقدمين للعمل.

٦- الخطوة السادسة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشاكل والاتصال، إدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوي المهاري والفني للعاملين.

سابعاً: معوقات التمكين الإداري

في دراسة قام بها كونجر ١٩٨٩ (Conger) حاول من خلالها استنتاج بعض معوقات التمكين الإداري ومنها:

١- عوامل تنظيمية كسوء الاتصال وتفشي البيروقراطية.

٢- عوامل تعود إلي عدم تناسب العائد والحوافز مع ما يبذل من جهد خلال العمل.

٣- عدم وضوح الدور وقلة الدعم والتدريب.

٤- بعد الأهداف عن الواقعية والروتين ف يالعمل وضعف فرص تنمية وتطوير العاملين.

وفيما يتعلق أيضا بمعوقات التمكين الإداري قدم كل من العبيدي والحوامدة ٢٠٠٤ في دراستهما أهم ما توصلا إليه من معوقات من مثل:

١- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

٢- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم التغيير.

٣- خوف العاملين من تحمل المسئولية والمسائلة والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع علي المبادأة والابتكار.

٤- ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.

٥- ضعف التدريب والتطوير الإداري.

كما توصل باستان (Bastain) إلي أن التمكين الإداري في المدارس ذات التوجيه الديمقراطي تواجه معوقات عديدة منها:

١- الوقت.

٢- العزلة بين المدراء والمعلمين والمخاطرة.

٣- الاتصال.

٤- استخدام التكنولوجيا.

فقد توصل (Conger) إلي أن تلك المعوقات متعددة إلي ثلاثة عوامل.

لعل أبرزها ما يتعلق بالعوامل التنظيمية كسوء الاتصال وتفشي البيروقراطية.

وقد أضاف كل من العبيدي والحوامدة في دراستهما معوقات ذات أهمية تواجه التحول نحو التمكين الإداري ومنها:

١- البناء التنظيمي الهرمى.

٢- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

الفصل التاسع

التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات

مقدمة

أولاً: دور التمكين في دع الإبداع التنظيمي

ثانياً: خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية

ثالثاً: علاقة التمكين بالرضا الوظيفى

رابعاً: آليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس

خامساً: التمكين وعلاقته ببعض القضايا الاجتماعية

سادساً: التمكين والمشاركة

سابعاً: التمكين والمحاسبة

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

مقدمة

تواجه الجامعات العربية عدة تحديات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات العالمية التي تمثلت في الثورة المعرفية والثقافية والتكنولوجية فلم يعد دورها مقتصرا علي تحقيق الأهداف التقليدية والمتمثلة في التدريس والبحث عن المعرفة وتأهيلها ونشرها بل أصبحت مسئولة أيضا عن تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال البحث في مشكلاته وايجاد الحلول المناسبة لها ويتوقف نجاح الجامعات في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة علي أعضاء هيئتها التدريسية فهم مطالبون بأداء العديد من الأدوار سواء داخل أو خارج الحرم الجامعي فعلي مستوي الحرم الجامعي مطالبون بالتدريس وإعداد البحوث العلمية والإشراف علي الوسائل العلمية والمشاركة في لجان مناقشتها والارشاد الأكاديمي بالإضافة إلي التأثير في شخصيات طلابهم من خلال البرامج والأنشطة العلمية التي يحرصون علي تنفيذها والمشاركة الفعالة في مجالس الأقسام والكليات باختلاف أنشطتها وعلي مستوي المجتمع فهم مطالبون بإجراء البحوث التطبيقية وتقديم الاستشارات والمساهمة في التدريب والتعليم المستمر في أعمال ومؤسسات ولجان تخدم المجتمع المدني باختلاف أنشطتها ومجالاتها.

وإن جميع الأدوار السابقة أكسبت أعضاء الهيئة التدريسية مكانة خاصة علي مستوي الجامعة والمجتمع مما دعا غالبية الجامعات العالمية إلي الحرص علي الاحتفاظ بهيئتها التدريسية والارتقاء بالبيئة المحيطة بهم لدهم أدائهم المهني من خلال منحهم الاستقلالية ودعم البحث العلمي وتهيئة فرص نموهم المهني وزيادة مشاركتهم في صنع القرار وتذليل كل الصعوبات التي تواجههم لكي يتمكنوا من أداء أدوارهم المتعدد بفعالية.

وأن تهيئة جميع فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في عملية صنع القرار ومنحهم الحرية والاستقلالية واحترام تقديرهم لدليل واضح علي تمكينهم ونظر الأهمية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين مستوي أداءهم وكفاءتهم أصبح ينظر إليه علي أنه أمر جوهري خاصة بعد أن ثبتت فعاليته في مؤسسات إدارة الأعمال مثل الشركات والبنوك.

ومن المتعارف عليه أن ضعف مستوي تمكين أعضاء هيئة التدريس سيزيد من نسبة انتقالهم من الجامعات الحكومية وسينتج عنه آثار سلبية من أبرزها:

١- زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب.

٢- زيادة الأعباء علي غير المنتقلين منهم.

٣- تعطيل الأداء بسبب قلة أعضاء هيئة التدريس المعنيين بالإنتاجية.

٤- ضعف الإنتاجية العلمية كل ذلك سيتطلب من الجامعات بذل المزيد من الجهد والأموال الطائلة لتعويضه بالكفاءات الوطنية المتخصصة.

أولاً: دور التمكين في دعم الإبداع التنظيمى

يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسئولية وبالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

كما يمكن تعريف التمكين أيضا بأنه إعادة تحديد تقاسم السلطة والصلاحيات لمنح المسئوليات لكل من يساهمون في خلق القيمة ووسائل تحملها.

يمكن القول بأن التمكين هو استراتيجية تهدف إلي تحرير وتفجير الطاقات الإبداعية للموارد البشرية عن طريق تحريرهم من القيود وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافآتهم علي روح المبادرة والإبداع.

أثبتت العديد من الدراسات الغربية أن الأفراد أثناء عملهم داخل المنظمات يستخدمون أقل من ٥٠% من طاقاتهم الكامنة كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع يكمن سببه في دوافع الأفراد للعمل وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها الحديثة والذي يأتي في مقدمتها استراتيجية التمكين هذه الأخيرة تعمل علي خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلي ١٠٠% من طاقاتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان.

لذا فالاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الفرد من خلال الاهتمام بجودة حياة العمل وتهيئة الظروف الملائمة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة مع مراعاة الاختلافات الفردية وعدم معاملة الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج بعد أن كرمة الله سبحانه وتعالي وذلك لضمان أكبر قدر من المساهمات والأفكار مما يؤدي في الأخير إلي ارتفاع القدرات الابتكارية.

إن المنظمات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية تعني بأن ذلك لا يتم إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلي أسفل الهرم التقليدي وتوفير هذه المقومات لدي العامل المتواجد في الخطوط الأمامية المواجهة للزبون لمحاولة حل مشاكل هذه الأخيرة كما أن حقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير المبدع يحاج إلي موارد بشرية لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية الإبداع والإنجاز المتميز حيث إن هذا الأخير لا يتحقق إذا ما كانت هناك رقابة صارمة وتوجيه مستمر وقوانين لا تسمع للعامل بأن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة.

فإذا ما أرادت المنظمات إطلاق العنان لإبداع مواردها البشرية عليها أن تطبق استراتيجية التمكين والتي تعتبر أكثر بقليل من الإدارة التشاركية وأقل بقليل من الاستقلالية الكاملة لمختلف المتعاونين.

أنه مع ازدياد أهمية تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمات تزداد معها صعوبة تنفيذ برامجة إذا أنها ليست بالعملية السهلة لما تتطلبه من جهد ووقت حتي تعطي نتائجها حيث يتم استخراج أقصي طاقات الموارد البشرية وأفضل إبداعاتها.

ثانياً: خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية

يري البلندر ١٩٩١ (Alpander) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

١- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد علي تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.

٢- تعريف الأفراد بكيفية الحصول علي المواد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

٣- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.

٤- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين علي تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.

٥- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.

٦- تدريب العاملين علي التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

أما العتيبي ٢٠٠٥ فقد حدد خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسة التربوية في عشر خطوات هي كالتالى:

١- تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إذ لابد من تحديد وتوضيح أسباب تمكين عضو هيئة التدريس والحد من مستوي الغموض وشرح هيئة وشكل تمكينهم وتحديد بشكل دقيق مسئولياتهم أثناء التنفيذ.

٢- التغيير في سلوك المديرين:

ونعني بذلك أن المدير بحاجة إلي تغيير دورة التقليدي السابق إلي الميسر والمدرب للمعلمين لتحسين أدائهم من خلال زيادة قدراتهم والوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ القرار.

٣- تحديد القرارات:

التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس من خلال تحديد انواع وطبيعة القرارات التي سيشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بشكل تدريجي وتقييم نوعية هذه القرارات بشكل يومي.

٤- تكوين فريق العمل:

فلابد أن تتضمن جهود تمكين أعضاء هيئة التدريس استخدام أسلوب الفريق حتي يكون لأعضاء هيئة التدريس القدرة علي إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم من خلال العمل بشكل مباشر مع أعضاء آخرين.

٥- المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن لأعضاء هيئة التدريس اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة التربوية ككل.

٦- اختيار أعضاء هيئة التدريس المناسبين:

يجب اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس المتقدمين للعمل.

٧- توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين أعضاء هيئة التدريس حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة التربوية توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشكلات والاتصال والتحفيز لرفع المستوي المهاري والفني لهم.

٨- الاتصال لتوصيل التوقعات:

ويتم من خلال تحديد أهداف لأعضاء هيئة التدريس الممكنين التي يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

٩- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لنجاح جهود تمكين أعضاء هيئة التدريس يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس بأهداف المؤسسة التربوية حيث يجب أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع الأداء.

١٠- عدم استعجال النتائج:

يجب علي الإدارة عدم استعجال الحصول علي نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة التربوية.

ثالثاً: علاقة التمكين بالرضا الوظيفى

أصبحت أدبيات الإدارة المعاصرة والواقع العملي أيضا في الكثير من المنظمات المتقدمة ترتقي بمستويات الرضا من خلال منح العاملين مزيدا من الحرية والاستقلالية والتمكين في العمل الأمر الذي قد يسنعكس عنه رضا عال يؤدي إلي انتماء داخلي بدلا من الانتماء الخارجي.

ويري بيليت وآخرون ٢٠١١ (Pelit & oterts) أن تمكين الموظفين هو نشاط واسع المدي ون الطريقة التي يتم بها ممارسة أنشطة التمكين بالتوافق مع محتواه تسبب العلاقة الواضحة بين المهمة أو العمل موضع التمكين بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظفون نتيجة لذلك.

ومن ثم يلعب التمكين دورا هاما في تحسين الرضا الوظيفي من جوانب عديدة فالمشاركة في صنع القرار والتي تمثل إحدي الأبعاد الأساسية للتمكين هي من أهم أساليب تنمية الرضا الوظيفي.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلي أن تمكين الأعضاء يمثل إحدي العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الأُراد بالمؤسسات المختلفة.

فقد أظهرت دراسة بيليت وزملائه ٢٠١١ (Pelit & oterts) أن التمكين النفسي والسلوكي له تأثير دال إحصائيا علي الرضا الوظيفي وأن هذا التأثير يزداد عندما تزداد الدرجة العامة للتمكين النفس والسلوكي معا.

كما توصلت دراسة جيل ٢٠١٠ (Gill) إلي أنه كلما زادت مستويات التمكين زادت مستويات الرضا الوظيفي لدي الأعضاء في المنظمة.

رابعاً: آليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس

يحدد أفندي ٢٠٠٣ أهم آليات عمليات تمكين أعضاء هيئة التدريس في الآتي:

١- تفويض السلطات والصلاحيات لهم.

٢- مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.

٣- تطوير نظم وقواعد وإجراءات للعمل.

٤- تدعيم الاحساس بالأمان والشعور بالاستقرار.

أما الكبيسي ٢٠٠٥ فقد حدد أدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس في الآتي:

١- التمكين من خلال إعطاء المعلومات:

بأنه لا يكون هناك حجر أو احتكار للملفات التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعلومة يملك القدرة علي اتخاذ القرار.

٢- التمكين من خلال المعرفة:

إلي توصيل المعرفة وإثرائها لدي أعضاء هيئة التدريس.

٣- التمكين من خلال الصلاحيات:

ويتم من خلال إعطائهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المسألة والمحاسبة ويترك لأعضاء هيئة حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

٤- التمكين من خلال المكافآت:

إن المكافآت هنا لا تقتصر علي الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدي أعضاء هيئة التدريس بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم علي أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة له.

٥- التمكين من خلال تدعيم الذات:

ويقصد بذلك زيادة شعور أعضاء هيئة التدريس بقوة التأثير الذاتية لديهم من خلال الأدوار التي تعطي لهم.

٦- التمكين من خلال تعميق الالتزام:

يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المؤسسات التربوية ودعم التمكين لدي أعضاء هيئة التدريس فيها مع التفريق بين الالتزام الداخلي والالتزام الخارجي.

خامساً: التمكين وعلاقته ببعض القضايا الاجتماعية

تتمثل علاقة التمكين ببعض القضايا الاجتماعية والتي من أهمها القضايا التالية:

١- التمكين كقضية أخلاقية تهدف إلي التكافل الاجتماعي:

إن نظام الحياة الإنسانية لا يستقيم حتي يتم التعاون والتناسق بين الأفراد وفق منهج الله وشرعه وتحقيقه واجب لصالح الإنسانية كلها حتي إنه ليباح استخدام القوة لإرجاع من يشذ عن هذا النهج إليه علي أن يكون هذا التعاون في إطار من التراجم والتواد والتكافل محدد الأسس مقرر النظم بين الناس جميعا متمشيا مع قدرات الأفراد وما بينها من تفاوت مراعيا لحقوق كل فئة وواجباتها.

وإذا كان من الظلم الاجتماعي الذي يتنافي مع التكافل الاجتماعي أن تطغي مصالح الفرد ومطامعه علي الجماعة فإنه من الظلم كذلك أن تطغي الجماعة علي فطرة الفرد وطاقاته إنه من الظلم لا لهذا الفرد وحده بل للجماعة ذاتها فتحطيم نشاط الفرد بتحطيم ميوله ونوازعه لا يقف أثره السيئ عند حرمان هذا الفرد ما هو حق له بل يتجاوزه إلي حرمان الجماعة أن تنتفع بكل طاقته لهذا فإن تمكين الفرد من استثمار قدراته وإمكاناته وكذا الاستفادة من حقوقه القيام بواجباته يؤدي إلي خير الفرد والجماعة.

ويتأتي التمكين كقضية أخلاقية عندما يتعدي الفرد إلي الجماعة من الأفراد أو الفئات الضعيفة أو المحرومة من الحقوق سواء كانت حقوقا مدنية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها وكذا سواء أكان هذا الضعف أو الحرمان جراء ضعف إدراك هذه الفئات لحقوقها وقلة إلمامها بالمعارف المتصلة بها أو كان ناتجا عن نقص في الخبرة والمعرفة بكيفية الحصول عليها وكان هدف التمكين ضمان وحول هذه الفئات أو الأفراد لتلك الحقوق في إطار من التكافل الاجتماعي.

ويرتبط التمكين بالأخلاق في جانب منه من خلال العمل علي تقليل الهوة والفوارق بين طبقات المجتمع وذلك ضمانا للسلام الاجتماعي حيث قد تؤدي هذه الفوارق إلي صراعات تطبيقية مادية أو توارث تهدد البني المجتمعية في كلينها جراء لسلوكيات التدميرية التي قد يقوم بها البعض جراء شعورهم بالحرمان والظلم إن التخلي عن تمكين الفئات المحرومة من الاستفادة من حقوقها وما يؤدي إلي إشباع حاجاتها يعد إثما فهناك تكافل بين الفرد والجماعة وبين الجماعة والفرد يوجب علي كل منهما تبعات ويرتب لكل منهما حقوقا والإسلام تبلغ في هذا التكافل حد المساواة من المصلحتين وحد الخبراء والعقاب في تقصير أيهما في النهوض بتبعاته في شتي مناحي الحياة المعنوية والمادية علي السواء.

ولقد سعي الإسلام إلي التمكين كوسيلة للتكافل الاجتماعي من خلال ما فعله الرسول صلي الله عليه وسلم في يثرب من مأخاة بين المهاجرين المعدومين وأهل يثرب وكان معني الأخاء المشاركة في الثروات إلي أن يتمكن المهاجرون من الاعتماد علي أنفسهم اقتصاديا بل أن كثيرا من المهاجرين بارك لأخيه الأنصاري ما له ودعا له متعلقا أن يأخذ منه شيئا مكتفيا بأن يرشده إلي السوق ليعمل ويتاجر ويربح كما فعل أبو عبيدة بن الجراح وربح حتي صار من أغني المسلمين.

ويكشف الموقف سابق الإشارة إليه إلي أن التمكين لا يقف عند حد تقديم المساعدة العينية فقط وإنما قد يتعدي ذلك إلي تقديم المعارف والمعلومات لن يملكون مهارات لتوظيفها بما يسمح لهم من الاستفادة منها فقد قدم الرسول صلي الله عليه وسلم المساعدات العينية للمهاجرين الذين ليس لديهم المهارات والقدرات الأتية التي تمكنهم من الكسب والحصول علي الرزق في حين قدمت المعارف والمعلومات للآخرين ذوي المهارات والكفاءات التي تؤدي بهم إلي العمل والتربح كحالة أبي عبيدة بن الجراح.

وتجدر الإشارة إلي أن التكافل لا يقتصر علي الإحسان والبر كما يفهم البعض وأن كان هذا أحد جوانبه الأساسية إلا أن يتعدي ذلك إلي مفهوم الضمان وصيانة الحقوق خاصة عندما يعبر عن علاقة بين كبار في المجتمع لهذا فإن مفهوم التكافل قد تطرق إلي جوانب عدة منها:

١- كفالة حرية الرأي والتعبير عنه.

٢- كفالة الحقوق المدنية كالمثول أمام محاكم عادلة عند القاضي.

٣- كفالة الحرية السياسية.

٤- كفالة حق الملكية.

٥- كفالة احترام الحاكم ونقده نقد موضوعي وتقويم أعماله.

٦- كفالة المساواة في الحقوق والواجبات وغيرها.

٢- التمكين كمطلب من مطالب العدالة الاجتماعية

إن التمكين في أحد جوانبه تمكين العامة كمجتمع ينظر إلي المواطنين بالمجتمع علي أنهم ذوات لها اهتمامات جماعية واحدة كما لهم أيضا حاجات مشتركة تشبعها موارد وخدمات محددة ومحدودة مثل الهواء النقي والمياه والطعام والتعليم والعمل وغيرها وتمكينهم يتضمن إعطاءهم الحق في المشاركة والاستفادة من هذه الموارد وذلك حسب مقتضيات حاجاتهم من جانب وحسب إمكاناتهم وقدراتهم من جانب آخر دونما تحيز لجنس أو لون أو عرق انطلاقا من العدالة الاجتماعية والتي تعد ركيزة أساسية من ركائز الديمقراطية كغاية منشودة.

وإذا كان التمكين من أهم أدوار المنظم الاجتماعي. المنظم الاجتماعي كممكن فإنه ينبغي عليه الالتزام في ممارساته بجملة من القيم المهنية التي تسهم في إرساء وتعزيز دعائم العدالة الاجتماعية في المجتمع من أهمها:

١- التأكيد علي الالتزام بتوفير فرص متكافئة تعمل علي نمو وتطور أفراد المجتمع بالإضافة إلي توفير الموارد والخدمات لمساعدة الناس علي إشباع

احتياجاتهم وتجنب المشكلات التي تواجههم مع توفير فرص متساوية للمشاركة في تشكيل بين المجتمع والارتقاء به.

٢- الالتزام بإعطاء الأولوية للفرد في المجتمع مع الالتزام بالتغيير الاجتماعي لإشباع الحاجات مع احترام وتقدير الاختلافات بين الأفراد والتعهد بتحسين قدراتهم لمساعدة أنفسهم وإثارة الدافعية لديهم حالة وقوعهم في دائرة الاحتياطات مع الالتزام بالعدالة الاجتماعية.

٣- الاعتقاد في أن توفير العدالة الاجتماعية حق للمواطنين سواء كانت في صدد القانون أو توزيع الموارد والثروات أو علاقة الأفراد بعضهم بعض.

ويرتبط التمكين بالعدالة الاجتماعية من خلال محاولة إعادة التوازن في الاستفادة من الامكانات المتاحة بما فيها المال بين فئات المجتمع وقد تمثل ذلك فيما فعله الرسول صلي الله عليه وسلم بعد" غزوة بني النضير إذ خصص فيها جميعا المهاجرين لتقريب الفجوة الاقتصادية بين المهاجرين والأنصار.

٣- التمكين والتنمية البشرية:

حظي مفهوم التنمية البشرية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة وذلك باعتباره المعيار الجوهري في تقييم الجهود الإنمائية وفي امكانات تطورها وإطراء وتأثرها بالمجتمعات.

ولقد حاز هذا المفهوم – مفهوم التنمية البشرية – مصداقية كبيرة من خلال ما يحوي من مضامين وعمليات ترتبط بالنمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري والتنمية التعليمية والعملية والصحية والسياسية والثقافية وجميع هذه العمليات والمضامين تعد قاسما مشتركا بين التمكين والتنمية البشرية الأمر الذي جعل ثمة علاقة متبادلة بين كل من التمكين والتنمية البشرية.

باستقراء أدبيات التنمية البشرية وتجار بها صعود أو هبوطا يتضح أن منجزاتها أو إخفاقاتها إنما تتمحور حول نظيره المجتمع إلي الإنسان واحترامه ورعايته وإكسابه

المهارات النوعية وتنمية طاقاته بل كل من التمكين والتنمية البشرية علي السواء ينطلقان من الاقتناع المتنامي من القيمة المطلقة للإنسان باعتباره القائم بالتنمية في المجتمع والمستهدف منها فهو الغاية والوسيلة في ذات الوقت كما ينطلقان من ضرورة تكامل الأبعاد والمكونات للفرد سواء كان هذا الفرد وحدة منفردة أو فرد فيجماعة أو عنصر في البناء المجتمعي في كليته وكذا في جميع ظروفه الطبيعية منها وغير الطبيعية.

وإذا كان الإنسان محور التنمية التي تركز علي توفير حقوقه الإنسانية وصيانة كرامته المستمدة من الوفاء بحاجاته الإنسانية من طعام وشراب وملبس وصحة وتعليم وضمان اجتماعي وحرية في التعبير والمشاركة في حركة مجتمعية فإن ذلك يقتضي ضرورة التمكين للإنسان من ممارسة هذه الحقوق وإشباع ما يرتبط بها من حاجات ولهذا عمدت الأديان السماوية والمواثيق الدولية إلي تأكيدها علي ذلك والعمل علي ضمان توفير هذه الحقوق.

إن ثمة حاجة ماسة إلي ممارسة التمكين في سائر قطاعات المجتمع كوسيلة للارتقاء بمستوي التنمية البشرية خاصة في ظل الترتيب المتدني الذي احتلته مصر بين دول العالم وهو الترتيب رقم (١٢٠) بين دول العالم في حين جاءت إسرائيل في الترتيب (٢٢) كما أن هناك كثير من الدول العربية بدأت خططها التنموية بعد مصر جاءت سابقة عليها مثل: البحرين – الكويت – قطر – الإمارات – وليبيا وقد جاء ترتيبها: (٤٠)، (٤٤)، (٤٧)، (٤٩)، (٥٨) علي الترتيب مما يستوجب العمل علي تمكين الأفراد بالمجتمع من الارتقاء بمستوي أدائهم والاستفادة من حقوقهم.

ولقد أشارت بعض التقارير المحلية مؤيدة لما أشار له التقرير السابق إلي أن ثمة خلل في كثير من البني المجتمعية بالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك.

الأمر الذي أشار له تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٣ (مصر) حيث تضمن التقرير جملة من المؤشرات التي تدل علي هذا الخلل ففي مجال المشاركة الشعبية علي المستوي القومي فإن ثمة عزوفا عن تلك المشاركة حيث بلغت نسبة المشاركة في انتخابات المحليات عام ٢٠٠٢ نسبة ٤٢.٤% من إجمالي الناخبين المقيدين ولم تتجاوز نسبة المشاركة في انتخابات مجلس الشعب عام ٢٠٠٠ نسبة ٢٤.١% كما بلغت نسبة الفقر في مصر إلي ٣٥.٢% من السكان وتصل في بعض المحافظات كأسيوط إلي ٥٨.١% الأمر الذي يعطي التمكين أهمية كبيرة لمعالجة أوجه الخلل هذه حيث يعمل التمكين علي تنمية الموارد البشرية من خلال العمل والوفاء بمتطلبات سوق العمل بما يؤدي في النهاية الرفاهية الفرد والمجتمع الأمر الذي يستلزم توفير جملة من المتطلبات المادية والمعنوية والقانونية ويسعي التمكين إلي تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية اللازمة لمعالجة ذلك الخلل الموجود في بني المجتمع واستثمار ما به من طاقات وقدرات بما يسمح بحراك مجتمعي لمصر علي الخريطة الانمائية العالمية.

ومن خلال العرض السابق يتضح أنه من الضروري بمكان تبني مؤسسات المجتمع الحكومية منها وغير الحكومية وكذا الانتاجية منها والخدمية لسياسات تنموية تمكن الأفراد من التغلب علي النتائج المترتبة علي الوضع المتردي في صدد التنمية عامة وتنمية الموارد البشرية وذلك في إطار من التكامل والواقعية والعلمية حيث يؤدي هذا التمكين بالفرد إلي القدرة علي مساعدة ذاته بذاته دون انتظار لقوة خارجية قد تشعره به أو لا تشعر تعمل علي إشباع حاجاته الأمر الذي يضمن استمرار التنمية وإطرادها من جانب وتجنب الهدر في الموارد من جانب آخر وعلي ألا يقتصر التمكين علي قطاع معين دون آخر أو مؤسسة بذاتها أو أن ينحاز إلي فئة معينة متخليا عن الفئات الأخري بل يجب أن تعمل سائر الجهات المنوط بها التمكين في إطار من الشمولية والتنوع في أن واحد للمنظمات الحكومية والأهلية

والأفراد والجماعات والرجال والنساء لكي يحدث توحد في الروي بين فئات المجتمع ومؤسساته حول علاقة التمكين بالتنمية عامة وتنمية الموارد البشرية خاصة.

سادساً: التمكين والمشاركة

واحدة من أهم الأعمال والمسئوليات التي تقع علي عاتق الإدارة هو الاعتراف بأن أداة موظفيها يمكن أن يقدم مساهمات كبيرة في نجاح المنظمة إذا توافرت الإرادة من طرف الإدارة والأدوات والتدريب فيمكن تحقيق قدر وافر من ذلك من خلال عملية التمكين وإشراك العاملين.

إن ما ينبغي علي القائد القيام به أن يكون متيقنا أن الأفراد مستعدين لعملية التمكين والمشاركة وعليهم وعلي المسئولين المباشرين تقع في هذه المسئؤلية أما إدارة الجودة الشاملة فيجب أن تقدم من خلال دورات تدريبية وينبغي تعزيزها بإجراءات مناسبة من الإدارة العليا.

ولعل أفضل الطرق لإظهار التزام الإدارة بتمكين وإشراك العاملين هو السماح لهم بتشكيل فرق عمل يتم من خلالها تقييم النظم الحالية لتسيير واقتراح البدائل وهكذا علي كل المستويات ينبغي العمل علي تعزيز تواجد فرق عمل يمكن من خلالها تحسين أداء المنظمة وأداء أفرادها ومؤشرات الأداء الحرجة بصفة عامة.

سابعاً: التمكين والمحاسبة

المساءلة أو الخضوع للمحاسبة مصطلح أو مفهوم متعدد الوجود خاصة لدي المنظمات الحكومية وهو بصفة عامة يستخدم للدلالة علي العملية أو مجموع الإجراءات المتبعة لربط المسئولية بالأداء في أي منظمة كما أنه يشتمل علي ضرورة تحديد الأهداف والغايات للمنظمة ذاتها وقياس الأداء مقارنة بالأداء الفعلي والمعايير الداخلية والخارجية للمنظمة وفي ضوء تلك العملية فإنه لابد من وجود سياسة للثواب والعقاب تطبق إنذاك وفقا للأداء المحقق.

ولا ترتبط المساءلة والمحاسبة وبالقطاع الحكومي فحسب بل يمتد ليشمل كافة المؤسسات الموجودة بالمجتمع حكومية وغير حكومية بل وعلي مستوي الأفراد والقيادات والعائلات كما لا تنفصل المحاسبة عن المسئولية من حيث الحقوق والواجبات.

وتعني المحاسبة هي قدرة الأفراد سواء أكانوا منفردين كل ينوب عن نفسه أو اتخذوا نواب عنهم ليألوا ويعرفوا من القيادات الشعبية التي تتمنوها علي أسواطهم وعلي مراعاة مصالحهم أو من القيادات الحكومية كل في موقعه عن حقوقهم في موارد مجتمعهم من أين تأتي وأين تصرف الأمر الذي حدي بالبعض إلي القول بإقالة الحاكم جزاء محاسبته علي أفعاله حالة ثبوت أنها تتنافي مع المصلحة العامة.

ومن ثم فالحكومات تخضع للمساءلة أو المحاسبة أمام المواطنين حيث أن بعضها يسأل مباشرة أمام ناجبيه بينما البعض الآخر يخضع لمساءلات سياسية من جهات رقابية يضعوها وما رهن توجهاتهم وبما يؤثر علي فعالية ما يقوموا فيه من برامج وما يمارسونه من أنشطة.

ولهذا يصبح علي القيادات الشعبية علي المستوي المحلي وعلي المستوي القومي أن تعمل دوما للوفاء باحتياجات الناس ووفقا لما تقتضيه معالجهم وأن يكون

ضمن إطار عملهم حث الحكومة علي الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات الموجودة بالمجتمع في إطار من العدالة والمساواة وهذا يفرض عليها بين المصالح المتعارفة في المجتمع للتوصل إلي اتفاق عام حول الأهداف المبتغاة.

وثمة جوانب متعددة للمساءلة حصرها البعض فيما يلى:

١- المساءلة عن أو حول سياسة المنظمة أو الهيئة أو الجهاز (تقييم السياسة قبولها أو رفضها).

٢- المساءلة عن أو حول برامج المنظمة أو الهيئة (تقييم درجة تحقيقه أو صياغة الأهداف).

٣- المساءلة عن أو حول آراء المنظمة أو الهيئة أو الجهاز (من حيث الكفاية أو الفعالية والإجراءات والتدابير).

٤- المساءلة عن أو حول أداءً المنظمة أو الهيئة أو الجهاز (تقييم العمليات المناسبة الإجراءات المتبعة التخطيط وإدارة الموارد وتوزيعها).

٥- مساءل مشروعة أو قانونية وترتبط بدرجة توافق الأهداف مع الشرعية والدستورية ومع القواعد واللوائح الصادرة.

ومن ثم فإن مفهوم المساءلة والخضوع للمحاسبة كأساس أخلاقي يلزم السلطة العامة والقيادات بتبصير الجمهور بكامل التفاصيل والمعلومات المتعلقة بكل ما يمس حياتهم ومعيشتهم.

وإذا ما اعتبر أن المحاسبة أو المساءلة هي التي تعطي الحق الشرعي للعمل العام لذا تعتبر أو ينظر إليها كمبدأ أخلاقي عام في المجتمع لمحاسبة من يتصرف في أو يسيطر باسم الناس ومن ثم لا يعقل أو لا يمكن أن تخضع هذه المساءلة أو المحاسبة للانتخابات وحدها لكن العلاقة مستمرة بين السلطة والجمهور.

ولقد عبرت مارجري سايمي (Margeret Simey) عن ذلك بقولها أن المحاسبة أو المساءلة ليست رقابة بقدر ما هي تحديد مسئولية متضمنة بداخلها رقابة

كما أنها ليس أداة إدارية ولكنها أحد المبادئ الأخلاقية أمام من نسأل عنهم أو نتصرف باسمهم وهي حاكمة للعلاقة بين الشعب والحكومة أو هي وفقا لقولها تحكم العلاقة بين المهنين بعضهم بعضا وبينهم وبين الجمهور.

المتطلبات المجتمعية والقانونية للمحاسبة:

١- الشفافية:

وتعني أن القرارات تصدر وتفترض علي الجمعية بطريقة واضحة دون غموض أو لبس وذلك يتضمن وضوح القواعد والإجراءات التي تنظم صدور القرارات وحرية الفرص في الوصول للمعلومات المتعلقة بتلك القرارات.

٢- الخضوع لأحكام القانون:

وذلك يعني وجود إطار قانوني عادل وواضح يحصي حقوق الإنسان مع عدم التحيز أو المحاباة في المعاملات بين الناس وبما يشعر أفراد المجتمع بأنهم جزء لا يتجزأ من نسيج أولويات هذا المجتمع وأنه يسعي للارتقاء بمستوي معيشة الجميع دون استثناء أو محاباة أو تحيز لجماعة دون أخرى.

ولكون المحاسبة ذات مكونين وهما سائل ومسئول فثمة جملة من المتطلبات يجب توفرها في السائل أو المحاسبة أي كان فردا أو منتميا لجماعة أو منظمة كما لابد من توفر الإطار القانوني والتشريعي الذي يحمي وينظم العلاقة لكل منهما ويمكن توضيح ذلك فيما يلى:

بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة

يجب اكساب الأفراد المعارف الضرورية والمتعلقة بحياتهم وتعاملاتهم مع مختلف الجهات الرسمية وغير الرسمية والعمل علي تزويدهم بمجموعة من المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع المتغيرات المجتمعية إضافة إلي إمدادهم بمعلومات عن حقوقهم كمواطنين لهم كافة حقوق المواطنة في إطار من الشرعية وعدم التعدي خاصة فيما يتصل بحاجاتهم المعنوية والروحية وما يرتبط بها من معان وقيم.

ويمكن تلخيص هذه الحاجات المعنوية الروحية اللامادية فى:

١- الأمن والأمان قاعدة للحياة واستقرار المجتمع والمشاركة في صناعة القرار وتحديد المسار حقا وواجبا.

٢- تكافؤ الفرص والمساواة أمام القانون عدلا وتكاملا.

٣- التمتع بمنجزات الثقافة استهلاكا وإنتاجا.

٤- حقوق العمل والتعبير والتأثير.

٥- التنظيم الاجتماعي تحقيقا لإنسانية الإنسان فردا أو منتميا للجماعة.

هذا فضلا عن إصلاح البيئة باعتبارها الوفاء والمصدر والمناخ للتنمية الشاملة وإيا كان طبيعة أو نمط المساءلة الموجودة بالمجتمع فإن ذلك رهن بطبيعة وصفات القيادة السياسية حيث قد تتحول المساءلة الجماهيرية لأداة تعمل علي ايجاد أفكار جديدة وموجهات سلوكية أدائية للمسئولين كما يمكن أن تقوم بدور تقويمي يزود المسئولية بنقاط القوة والضعف في أدائهم الأمر الذي يدفعهم إلي تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يضفي في نهاية الأمر رضاءا جماهيريا علي أدائهم ويعود النفع من ذلك علي طرفي المساءلة أي علي الأفراد والمسئولين علي حد سواء وبالتالي يعمل المسئولون علي تبني فلسفة تعزز التمكين من جانب المساءلة حرصا علي جودة الأداء والمحافظة عليها.

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة أدي ذلك إلي فشل العملية بكاملها:

١- البناء التنظيمي الهرمى.

٢- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

٣- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

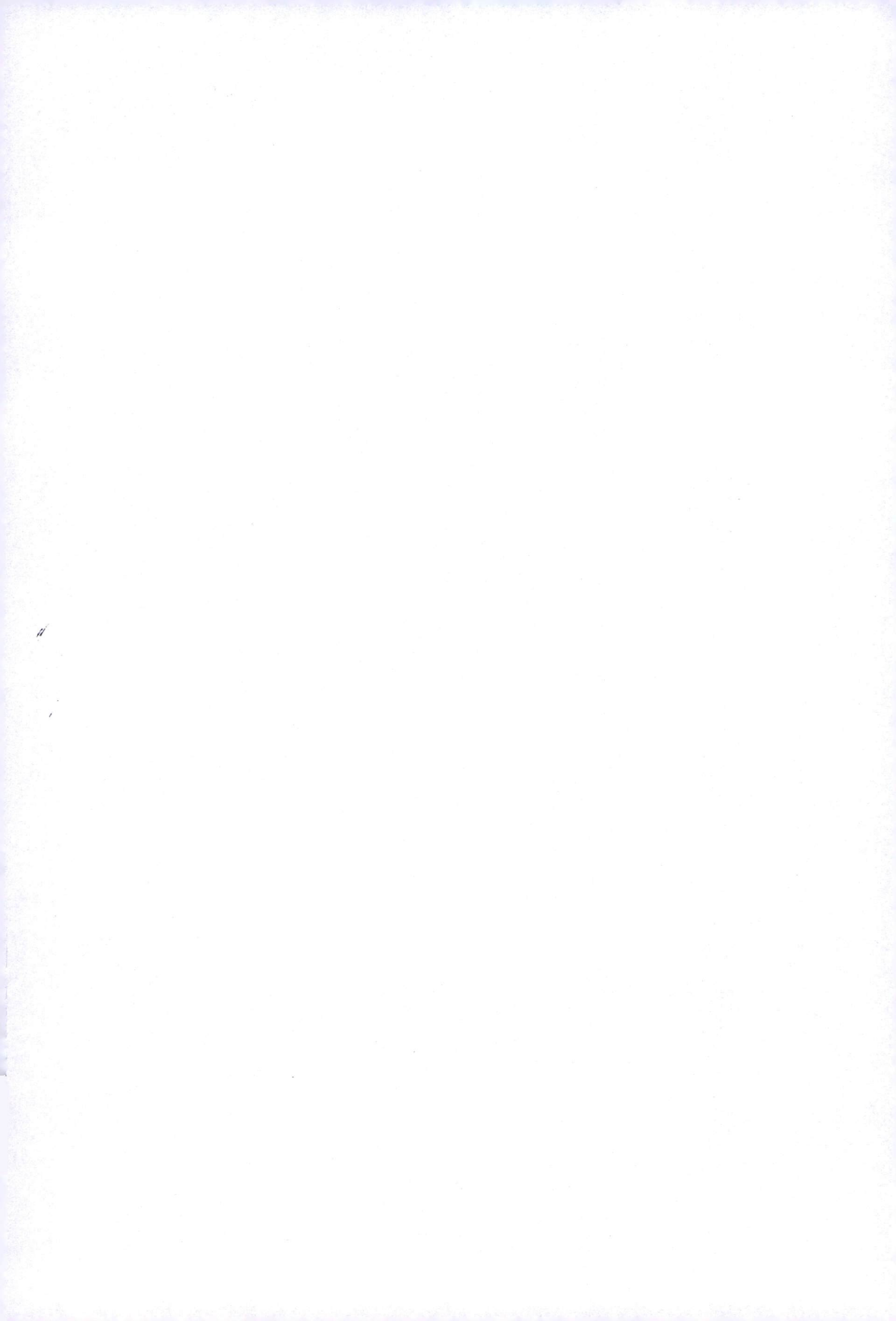
٤- عدم الرغبة في التغيير.

٥- خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.

٦- ضعف نظام التحفيز.

٧- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

٨- عدم ملاءمة نظام المكافآت.



المراجع

١- قاسم بن عادل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة تصور مقترح، المجلة التربوية، الكويت جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ١٠٧، ج١ يونيو ٢٠١٣.

٢- محمد يوسف المسيليم، صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ١٠٣ ج٢ يونيو ٢٠١٢.

٣- مني حسن الأسمر، سهي طايع الهزلي، مدي تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ١١٠، مارس ٢٠١٤.

٤- حسن أحمد الطعاني، درجة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الحوكمية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ٩٨، ج ١ مارس ٢٠١١.

٥- شعبان حسين محمد حسين، التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الجمعيات الأهلية لتمكين المواطن من ممارسة حقوقه السياسية، دكتوراه، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٧.

٦- أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

٧- محمود الجوهري وآخرون، دراسة المشكلات الاجتماعية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٣.

٨- محمود إبراهيم محمود، الوعي الاجتماعي لدي مختلف الفئات الاجتماعية بالريف المصري، دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة ١٩٨٥.

٩- محمد نجيب توفيق، حقوق الإنسان في الخدمة الاجتماعية من أساسيات الرعاية الاجتماعية مع التركيز علي تبصير شريحة الشباب بواجباتهم وحقوقهم وإكسابهم الوعي بها واستشارتهم للعمل المنتج، المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر، الرعاية الاجتماعية وحقوق الإنسان جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية ١٠ - ١١ مايو ٢٠٠٤.

١٠- رشاد أحمد عبد اللطيف، مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، سوهاج، دار الصف للطباعة.

١١- علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.

١٢- عبد الستار إبراهيم، الاكتئاب اضطراب العصر الحديث فهمه وأساليب علاجه، الكويت، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأداب، عدد ٢٣٩، نوفمبر ١٩٩٨.

١٣- السعيد محمود السعيد، فرغل عبد الحميد أحمد، أصول التربية، المملكة العربية، جدة، دار الأندلس الخضراء.

١٤- طريف شوقي فرج، توكيد الذات، مدخل التنمية الكفاءة الشخصية، دار غريب، ١٩٩٨.

١٥- محمد السيد عبد الرحمن، نظريات الشخصية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

١٦- هـ. ر. ح. جريفر، أسس النظرية السياسية، ترجمة عبد الكريم أحمد، عبد الملك عودة القاهرة، دار الفكر العربي.

١٧- فرج عبد القادر فرج وآخرون، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، القاهرة، دار سعاد الصباح، ١٩٩٣.

١٨- نبيل محمد صادق، نظرية تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل إسلامي، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر ١٩٩٦.

١٩- عبد الخالق محمد عفيفي، تنظيم المجتمع في المجتمعات النامية، القاهرة، دار الكوثر للطباعة ٢٠٠٣.

٢٠- حامد عمار، التنمية البشرية في الوطن العربي (المفاهيم، المؤثرات، الأوضاع) القاهرة، سينا للنشر، ١٩٩٢.

٢١- محمود محمد غندور، الاقتدار كعامل وسيط لأبعاد الدافعية وتقدير الذات والضبط الداخلي - الخارجي، مجلة التربية كلية التربية، جامعة الأزهر ع ١٠٦، ٢٠٠٢.

٢٢- سامي عريفح، خالد حسن مصلح، في القياس والتقويم، الأردن، عمان مكتبة مجدلاوي ١٩٩٩.

٢٣- محمد أبو زهرة، التكافل الاجتماعي في الإسلام، القاهرة، الدار القومية للطباعة ١٩٦٤.

٢٤- ربيع محمود الروبي، التكافل الاجتماعي في القرآن الكريم، تحليل اقتصادي وفقهي، سلسلة الدراسات والبحوث الاقتصادية، القاهرة، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل ١٩٩٨.

٢٥- أحمد عبدالفتاح ناجي، تصور شباب الجامعة حول حقوق وواجبات المواطنة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر، الرعاية الاجتماعية وحقوق الإنسان، ١٠ - ١١ مايو سنة ٢٠٠٤، كلية الخدمات الاجتماعية جامعة الفيوم.

٢٦- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الانمائي، تقرير التنمية البشرية، الحرية والثقافة في عالمنا المتنوع، ٢٠٠٤.

٢٧- حامد عمار، مقالات في التنمية البشرية العربية، القاهرة، عربية للطباعة والنشر ١٩٩٨

٢٨- صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي، مفاهيم وتطبيقات، فلسطين، غزة، مكتبة سمير منصور ٢٠١٤.

٢٩- عبد الصمد قائد الأغبري، الأنماط القيادية السائدة لدي غية من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع ٨٨، شتاء ١٩٩٨.

٣٠- عبد المؤمن فرج الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة خان يونس، بنغازي، الجمهورية العربية الليبية الشعبية، ١٩٩٤.

٣١- علي بن محد الغامدي، نمط القيادة التربوية لدي مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربوية، جامعة البحرين، مجلد ١١، ع ٤ ديسمبر ٢٠١٠.

٣٢- راتب السعود، محمد أمين الشمايلة، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١) جامعة الملك سعود يناير ٢٠١٠.

٣٣- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٧٧.

٣٤- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.

٣٥- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.

٣٦- عرفان البرادعي، مدير المدرسة الثانوية، صفاته - مهامه - أساليب اختياره، دمشق، دار الفكر، ١٤٠٨ هـ.

٣٧- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي ١٩٩٨.

٣٨- حسين حريم، الرضا الوظيفي لدي أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجمع الخاصة في الأردن (دراسة ميدانية) المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية مجلد ٤، ع ٥، ٢٠١٠.

٣٩- محمد عبد الرحمن الحسن، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للعناصر التربوية في الإدارة المدرسية، ندوة مناهج التعليم العام، السودان، رابطة العالم الإسلامي ٢٠٠٦.

٤٠- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

٤١- خالد عبد الله دهيش وآخرون، الإدارة والتخطيط التربوي، أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض، مكتبة الرشد، ١٤٢٧ هـ.

٤٢- محمد عبد الله الدرويش، المدرس ومهارات التوجيه، الرياض، دار الوطن للنشر، ١٤١٦ هـ.

٤٣- أسعد رزق، موسوعة علم النفس، لبنان، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ١٩٧٧.

٤٤- فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتاب الأردني ١٩٩٣.

٤٥- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة.

٤٦- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان، دار وائل للنشر ١٩٩٧.

٤٧- ميساعد نجيب عبد الرحمن، الأنماط القيادية السائدة لدي الإداريين الأكاديمين في الجامعات الفلسطينية، ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين ٢٠٠١.

٤٨- صلاح مصطفي عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المربح، ١٤٤٢ هـ.

٤٩- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي – مفهومه – أدواته – زساليبه، عمان، دار الفكر ١٩٩٨.

٥٠- عبد الرحمن عدس، أساسيات البحث التربوي، عمان، دار الفرقان، ١٩٩٧.

٥١- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب ١٩٩٨.

٥٢- صلاح عبد الحميد مصطفي وآخرون، الإدارة التربوية – مفهومها – نظرياتها وانعكاساتها علي الإدارة التربوية، الإمارات العربية المتحدة، دار القلم ١٩٨٦.

٥٣- سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة للأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق ١٤١٤ هـ.

٥٤- وليد هوانة، علي تقي، مدخل الإدارة التربوية، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر ١٩٩٤.

٥٥- محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٧ هـ.

٥٦- سلطان أبو تابة، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبري، دراسات، مج ٣٠، العلوم الإدارية، ع ٢، ٢٠٠٣.

٥٧- محمود أبو فارس، الإبداع الإداري لدي العاملين في قطاع الموسسات العامة الأردنية، ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٨٩.

٥٨- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهراء للنشر والتوزيع، ١٩٩٧.

٥٩- علي حورية، من أجل إدارات إبداعية، رسالة المعلم، مج ٤٣، ع ٢، ٢٠٠٤.

٦٠- أميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي لدي العاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، مجلد ١١، ع ٢٦، ١٩٨٩.

٦١- تيسير صبحي، الموهبة والإبداع طرائق التشخيص وأدواته المحسوسة، عمان، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع ١٩٩٢.

٦٢- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق سلسلة الرضا للمعلومات ٢٠٠٠.

٦٣- عبد الله بلقاسم العرفي وآخرون، مدخل إلي الإدارة التربوية، بنغازي، منشورات جامعة خان يونس ١٩٩٦.

٦٤- مصطفي عبد القادر، الإدارة والقيادة ومهارات السكرتارية التنفيذية، ٢٠٠٦.

٦٥- حسين أحمد عبد الرحمن، المدخل إلي أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٨.

٦٦- محمد محمود حسني، حسن عبد الملك، الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٦٧- سيد الهواري، الإدارة والأسس العلمية للقرن ال ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠.

٦٨- أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، القاهرة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ٢٠١٢.

٦٩- همام بدراوي زيدان، محمد صبري حافظ، إدارة المدرسة الابتدائية أصولها وتطبيقاتها، كلية التربية، جامعة الأزهر، برنامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية، ١٩٩١.

٧٠- خالد بن سعد الجضيعي، الإدارة النظريات والمواقف، ٢٠٠٦.

٧١- حسن، سالي (٢٠٠٢)، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

72- Bastain, Keneth H. (1995). Empowring Principal Learership In Democratic School. A dissertation in education leadrtship, Texas Tec. University.

٧٣- أبو زيد، رياض (٢٠١٠). (أثر التمكين النفسي علي سلوك الموطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن). مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، مج (٢٤)، ع (٢).

٧٤- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين – مدخل لتحسين والتطوير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٧٥- الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل (٢٠٠٩)، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. القاهرة: عالم الكتب الحديث.

٧٦- السكارنه، بلال (٢٠١٠)، دراسات إدارية معاصرة، عمان: دار المسيرة.

٧٧- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين: رطار مفاهيمي. الملتقي السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر ١٧ – ١٨ أبريل ٢٠٠٥م.

٧٨- الكبيسي، عامر (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث المغربي.

٧٩- المغربي، عبد الحميد ومرزوق، عبد العزيز (٢٠١٠). دراسات إدارية معاصرة. جامعة المنصورة، المنصورة.

٨٠- ملحم، يحيي سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨١- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٧). (تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد ٣١ الجزء الثاني.

82- Alpandr, G. (1991). Developing Managers Ability to Empower Employees. Journal of Management Development, 10 (3).

83- Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.

٨٤- إدعيبس، علا عبد الرحيم، (٢٠٠٢)، العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية.

٨٥- أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨٦- جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٢)، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط ١، دار وائل للنشر.

٨٧- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٨٨- العبيدين، بثينة، زياد أحمد، (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانى الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، لمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

٨٩- العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الأقليمي الثاني، عشر، للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ١١ - ١٣ ديسمبر.

٩٠- فتحي، محمد، (٢٠٠٣)، إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتي تحمل المسئولة، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

٩١- اللوزي، مرسي، (١٩٩٩)، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ١ عمان، دار وائل للنشر.

٩٢- ملحم يحيي، (٢٠٠٦)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

٩٣- ناجي، بسام حسن، (٢٠٠٥)، درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة، غير منشورة، جامعة العربية الدراسات العليا.

٩٤- الهواري، سيد، (٢٠٠٠)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال٢١، ط ١٢، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

٩٥- ياغي، محمد، (١٩٩٩)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

96- Dimirriades, Z. S (2001) Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision – Making Strategies Quality Management Journal, Asa, Volume 86 Issue 26 (PP) 19 – 28.

97- Fragoso, Heloise, An Overview of Employee Empow: rment, Doed and, Presented at The Indiana University Research Conference 1999, Available at: nttp: 11 www, iusb edul Journal, 2000, Fragoso. Html.

98- Luthans, Fred (1992), Organizational Behavior, 6 th Edition, Mc Grawhill, tnc, N. Y.

99- Murrell, K. L and Meredith 6 M (2000) Empowering Employee New York: Megraw – Hill.

100- Sstroff, C, (1992), The Realtionship Between satisfaction, Attitudes, and Performsnce, An Organizational Level Analysis Journal of Applied Psychology.

101- Stirr, Thomas (1992), Fundamentals of Empowerment, Available at www 4 our cestoheaven. COM fundamentals of Empowerment Final. PDF.

١٠٢- آل زاهر، علي ناصر (١٤٢٥ هـ(، (برنامج مقترح لتطوير الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي السعودية). بحث منشور في ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المنعقدة في الفترة من ٢٤ إلي ٢٥/١٠/١٤٢٥ هـ، في كلية التربية جامعة الملك سعود.

١٠٣- أندراوس، رامي جمال (٢٠٠٦). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدي القيادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). عمان: الجامعة الأردنية.

١٠٤- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم (ط ٤). عمان: دار وائل للنشر.

١٠٥- العساف، حسين موسي (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدي القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدي أعضاء هيئاتها التدريسية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). عمان: جامعة عمان العربية.

١٠٦- العمري، محمد بن سالم (٢٠٠٦). المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الإداري بالتطبيق علي جهاز شرطة عمان السلطانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

١٠٧- النعيمي، علي عبد الوهاب (٢٠٠٣)، مدي مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية). بغداد: جامعة بغداد.

١٠٨- الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠٠٩). دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمية، مجلة بحوث التربية النوعية، ١ (١٣) ٤٦٨ - ٥٤٠.

109- Argyris, Cheis & Cyert, Richard M. (1998). Leadership In the 80 s: Essays on Higher Education. Cambridge: Mass Institute for Educational Management. ERIC No: ED 215609.

110- Berry, L. Hammons, J. & Denny, G. (2001) Faculty Retirement Turnover in Community Colleges: A real or Imagined Problems Community College Journal of Research and Practice. 25 (2), 123 – 136. ERIC No: EJ 623668.

111- Light, Joe N. (2004). The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment, and Employee Satisfaction by Jop – Type in a Large Manufacturing Environment. Unpublished doctor al dissertation, University of Capella. http:// www. Drjohnlatham .com /conceptual – Framework – files / Light – Joel – Dissertation .pdf.

112- Lim, Molly Mei – Ling (2007). Perceptions of Teacher Empowerment in a Turning Points School: a Case Study of Teachers in a Middle School in New England. Published doctoral dissertation, Amherst: University of Massachusetts Amherst. UMI No: 3275775.

113- Marks, H. & Louis, K. S (1999). Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning. Educational Administration Quarterly, 35 (5), 751 – 781. http:// www. Eaq. Sagepub. Com / content /35 / 5 /707. Abstract.

114- Mgbeke, Darlington M. (2007). Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Eddicacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, Published doctoral dissertation, Minneapolis: walden University. UMI No: 3258355.

115- Mountjop, Mc. S. (2001). Faculty Perceptions of Empowerment in Three Private Four – Year Colleges. Published doctoral dissertation, University of Missouri – Colubia. UMI No: 3013005.

116- Scott, Cynthia & Jaffe, Dennis (1991). Empowerment A practical Guide for success, Crisp Publications Inc: Claifornia: P. 3 – 67.

117- Thornburg, Devin G, Mungai, Anne (2011). Teacher Empowerment and School Reform. Journal of Ethnographic & Qualitative Research, 5 (4), 205 – 217, EJ 955299.

الفصل الأول: القيادة (مفهومها – أنواعها – نظرياتها) ٧

مقدمة ٨

أولاً: مفهوم القيادة ١٠

ثانياً: أنواع القيادة ١٣

رابعاً: أسلوب القيادة ١٤

خامساً: نظريات القيادة ١٦

سادساً: مهارات القيادة ٢٥

الفصل الثاني: مؤهلات مقومات القيادة ٣٧

مقدمة ٣٨

أولاً: اختيار القيادة ٤٠

ثانياً: مؤهلات القيادة ٤١

ثالثاً: أهمية المهارات القيادية: ٤٤

رابعاً: مناهج البحث في القيادة ٤٥

خامساً: مقومات القيادة الفعالة ٤٦

سادساً: التدريب علي القيادة ٤٨

سابعاً: العلاقة بين القيادة والإبداع	٥٠
ثامناً: أمراض القيادة	٥٢
الفصل الثالث: القائد (سماته وكيفية تأثيره)	**٥٧**
مقدمة	٥٨
أولاً: سمات صفات القائد	٦٠
ثالثاً: القائد واتخاذ القرار	٦٧
رابعاً: خصائص السلوك القيادى:	٦٩
خامساً: الفرق بين الرئيس والقائد	٧١
الفصل الرابع: القيادة الإدارية (مفهومها – أهميتها – مبادئها)	**٨١**
مقدمة	٨٢
أولاً: مفهوم القيادة الإدارية	٨٤
ثانياً: أهمية القيادة الإدارية	٨٧
ثالثاً: مبادئ القيادة الإدارية	٨٩
رابعاً: عناصر القيادة الإدارية	٩٠
خامساً: مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها	٩١

سادساً: أنماط القيادة الإدارية ٩٢

سابعاً: أدوار القيادة الإدارية ٩٨

ثامناً: نظريات القيادة الإدارية ١٠٠

تاسعاً: معوقات القيادة الإدارية ١٠٤

عاشراً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ١٠٥

الفصل الخامس: القائد الإداري ١٠٩

مقدمة ١١٠

أولاً: مبادئ القائد الإداري ١١٢

ثانياً: خصائص القائد الإداري ١١٤

ثالثاً: السلوك الأخلاقي للقائد الإداري: ١١٥

رابعاً: مراحل التفكير الابتكاري لدي القادة الإداريين: ١١٦

خامساً: وظائف القائد الإداري: ١١٨

الفصل السادس: التمكين(مفهومه – أهميته – خصائصه) ١٢٣

مقدمة ١٢٤

أولاً: مفهوم التمكين ١٢٦

ثانياً: أهمية التمكين ١٣٢

ثالثاً: خصائص التمكين ١٣٤

رابعاً: اتجاهات التمكين ١٣٥

خامساً: أبعاد التمكين ١٣٦

سادساً: نظريات التمكين ١٤١

سابعاً: متطلبات التمكين ١٤٣

ثامناً: إيجابيات التمكين ١٤٧

تاسعاً: معوقات التمكين ١٤٨

عاشراً: مميزات التمكين ١٤٩

الحادي عشر: صعوبات التمكين ١٥١

الفصل السابع: مراحل وخطوات التمكين **١٥٣**

مقدمة ١٥٤

أولاً: مراحل التمكين ١٥٥

ثانياً: خطوات التمكين ١٦٨

الفصل الثامن: التمكين الإداري (مفهومه – فوائده – ابعاده) **١٧٥**

قائمة المراجع

مقدمة	١٧٦
أولاً: مفهوم التمكين الإداري	١٧٧
ثانياً: فوائد التمكين الإداري	١٧٩
ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري	١٨٠
رابعاً: وسائل التمكين الإداري	١٨٤
خامساً: أساسيات التمكين الإداري	١٨٥
سادساً: خطوات التمكين الإداري	١٨٧
سابعاً: معوقات التمكين الإداري	١٨٩
الفصل التاسع: التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات	**١٩١**
مقدمة	١٩٢
أولاً: دور التمكين في دعم الإبداع التنظيمى	١٩٤
ثانياً: خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية	١٩٦
ثالثاً: علاقة التمكين بالرضا الوظيفى	١٩٨
رابعاً: آليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس	١٩٩
خامساً: التمكين وعلاقته ببعض القضايا الاجتماعية	٢٠١

سادساً: التمكين والمشاركة ٢٠٨

سابعاً: التمكين والمحاسبة ٢٠٩

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات ٢١٣

المراجع **٢١٥**



هذا الكتاب

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماما بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغيرات الذي يحبط بها وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة علي التأثير في سلوكه المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويمكن النظر إلي القيادة علي أنها فن التأثير في الآخرين وأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأن القيادة عملية تتطوي علي عدد من الخطوات والإجراءات والأساليب والمهارات المركبة والمتشابكة التي تعضد بعضها بعضا كما أن القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوي أدائه إلي مستويات أعلي وبناء شخصيته بحيث يتعدي حدوده العادية.

كما تعد القيادة الإبداعية إحدي الركائن الأساسية لنجاح ويتمني أي منظمة مهما كان مجال عملها وهي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وللقيادة دور كبير في بناء الجماعات المختلفة فالقائد يلعب دور بالغ الأهمية في تماسك الجماعة وقد لا يستخدم القائد أسلوبا واحدا ولا يحيد عنه بل قد يكون للقائد عدة أساليب ومع ذلك لابد أن يكون هناك أسلوبا تغلب علي سلوكه معظم الوقت وهو الذي يتحدد علي أساسه نمطه القيادي.

ويأتي التمكين للعاملين كأحد العوامل الداخلية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي علي أن مصطلح التمكين يعد مصطلحا من المصطلحات حديث النشأة في أدبيات الإدارة كما يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسئولية بالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

وقد اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية علي إدارة الموارد البشرية إذ يمثل التمكين الإداري أهمية العمليات الإدارية المعاصرة في ظل تلك التطورات الاقتصادية والسياسية.

كما أن التمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي علي إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

كما يشكل الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين عنصرا أساسيا للمؤسسات والمنظمات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة كما أن الإدارات العليا وخاصة في الدول النامية مازالت تعتقد بأن التمكين الإداري للعاملين سيكون علي حساب نفوذها وسلطتها.

I.S.B.N978-977-812-192-6



elmaktb.elarabe.llmaref
www.mam-books.com

